ZUODADAN

一本让大客户快速成交的实战手册

做大单 II

大客户实战4P销售42招

丁兴良 / 著



剖析经典销售案 …… 42招快速搞定大客户



国内大客户营销培训第一人丁兴良全新解读4P销售！

17年营销实战经验，13年工业品营销经验，
8年专注工业品营销项目研究，
形成了一套有效提升专业销售力的创新工具——4P销售，
通过询问现状、分析问题、挖掘痛苦、给予快乐
四步骤挖掘和引导大客户需求，
最终实现成交和长效合作，已让数万家企业获益！

广东省出版集团
广东经济出版社

20%的大客户贡献80%的利润

本书5大特色，值得你期待！

1. 主题解说：

精彩的导语点拨每章节的精髓，一语中的，道破销售天机。

2. 创新工具：

提供了一套大客户实战销售的革命性工具，一看就懂，一学就会，一用就灵。

3. 实战技巧：

42个精准招术，环环相扣，步步为营，助你轻松搞定大客户，使企业利润快速增长。

4. 经典案例：

50多个现实案例，大部分源自工业品营销，让人如临市场实战中；对案例深入浅出的分析，观点独到，各种销售困局迎刃而解。

5. 图表并用：

一目了然的图表，准确生动的解说，销售精髓尽在其中，让你快速掌握大客户销售的要领。

上架建议：经管培训/营销管理

ISBN 978-7-5454-0695-5



定价：38.00元

ZUODADAN

一本让大客户快速成交的实战手册

做大单 II

→大客户实战4P销售42招←

丁兴良/著

剖析经典销售案例，揭示大单成交秘技，42招快速搞定大客户

国内大客户营销培训第一人丁兴良全新解读4P销售！

廣東省出版集團
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

做大单II：大客户实战4P销售42招／丁兴良著.－广州：广东经济出版社，2011.1
ISBN 978-7-5454-0695-5

Ⅰ.①做… Ⅱ.①丁… Ⅲ.①企业管理：销售管理 Ⅳ.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第259930号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	北京同文印刷有限责任公司（北京市密云县十里堡镇庄禾屯）
开本	787毫米×1092毫米　1/16
印张	16.25
字数	346千字
版次	2011年3月第1版
印次	2011年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0695-5
定价	38.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

PREFACE 序言

在第一本《做大单：59招搞定大客户》出版后，读者反响强烈，觉得这样的图书风格不错，既实用，又能送给朋友及员工学习。因此，在很多读者的支持下，我写了这本《做大单Ⅱ：大客户实战4P销售42招》，将如何做销售的心得继续写下去，将“做大单”的风格进行到底。

我自从1997年接触到“SPIN Selling Skills”培训课程，便对它非常敬仰，因为，它是专门针对附加价值比较高的大规模销售行业而设计的，非常专业和科学，有很多数据分析可以证明它，也是我们从事销售工作应该提升的；同时，有许多成功的企业案例证明了它的有效，也显示了它的魅力所在；更重要的是，它影响和改变了我的事业发展。今天仔细回想一下，SPIN销售就是针对大额产品、工业品、高附加价值的产品或行业的，这也是我所从事的行业。因此，我内心非常感谢SPIN的创始者——美国销售咨询专家尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）。今天，4P销售模式的诞生正是得益于SPIN销售。在我看来，4P销售已经不是一个简单的技巧，也不是一个简单询问需求的问问题模式，而是一种沟通的模式，是一种创造性的思维方式。

销售模式的发展经历了五个阶段：

第一个阶段，划时代的发展是专业销售技巧（PSS），研究者是E.k.Strong，他在20世纪20年代进行了一项关于小生意的先驱性研究，在其中引进了许多新的销售观念，例如特征和利益、收场白技巧、异议处理方法、开放和封闭型的问题等。几十年来，这些概念被采纳、复制、重新提炼，而这一切都是在假设它们应该适用于任何规模的生意的基础上。但大客户销售与小生意有着本质的区别：大客户销售是一个更加漫长的过程，是顾客的意识和行为不断变化的过程。

第二阶段是顾问式销售技巧，换句话说就是SPIN销售法。SPIN销售法是尼尔·雷克汉姆先生创立的。尼尔·雷克汉姆先生的SPIN销售法是在IBM和Xerox等公司的赞助下通过对众多高新技术营销高手的跟踪调查提炼完成的。SPIN销售法就是指在营销过程中职

业地运用实情探询、问题诊断、启发引导和需求认同四大类提问技巧来发掘、明确和引导客户需求与期望，从而不断地推进营销过程，为营销成功创造基础的方法。而4P销售就是顾问式销售技巧的简单浓缩版，它从询问现状开始，到给予客户解决方案结束，是真正让客户感到快乐的实用技能。目前很多我培训过的企业销售人员都在用我的4P销售技巧，而且用得如鱼得水，他们不仅自己受益，而且用来作为新员工入职的培训课程。对此，我感到非常欣慰。

第三阶段是项目性销售，研究者是我，我们针对项目性销售研发了专业的销售管理系统，这是一个非常有价值的系统，是根据客户内部的采购流程、客户内部职能分工流程、项目性销售推进流程、里程碑流程、成交管理系统流程、辅助工具流程等六大系统而研究的。目前，有三一重工、合力金桥软件、广州移动、ABB、西门子等50家公司采用这个系统来管理销售业务。若要浏览详细内容，可以登陆www.china-imsc.com (IMSC工业品营销研究院)。

第四阶段是行业解决方案式销售，目前国内没有专门的人或机构来研究，国外的销售专家基斯·伊迪斯是这方面研究的先导，他的《再造销售奇迹》就是分析这个内容的，很有价值！

第五阶段是战略性销售，目前国内与国外关于这方面的研究暂时空缺，但是我相信不久的将来一定会有这方面的真正的专家出现。

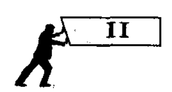
总之，顾问式销售技巧是划时代的革命。我根据个人十几年的销售经验，包括运用4P销售技巧近九年的经验，把自己的心得体会挖掘出来与大家分享。同时，国内真正研究过大额产品销售及工业品的人非常少，也希望能够抛砖引玉，给予启发，吸引更多有志于销售研究的人来发展销售模式。

本书是一本实用的销售工具书，能协助你分析客户的需求，了解客户的问题，引出客户的危机感，从而找出有效的解决方案。希望你有所收获，并与我分享！

特别感谢东风裕隆汽车的帮助，也感谢灵希图书策划研究中心的同仁林俊、黎燕、杨煜芳、周龙隆等，更感谢家人的协助！

丁兴良

2010年11月25日于上海



PREFACE 前言

在20世纪末，全球500强大企业纷纷进入中国；21世纪初，中国企业走向国际化的步伐不断加快，越来越多的企业开始到国际市场上参与竞争，例如海尔式的自有品牌国际化，TCL通过收购外国品牌进行品牌国际化，联想收购IBM的PC业务等，对中国企业来说也是一种从价格到价值的尝试。但是，扪心自问，大部分的中国企业能够提供差异化和创新的产品吗？能够成为行业技术标准制定者吗？能够提升产品的新价值吗？能够把价格低的优良产品卖出去吗？能够把核心产品价值之外的价值体现出来吗？……这些问题让人深思。

在全球产品一体化的进程中，“中国制造”是深深烙印，我们还是在扮演全球加工厂的角色，所以商品卖不了好的价钱；而且，国内的工业发展起步比较晚，不到60年，而国外至少有200年以上，甚至还有400多年的，基础与科技含量不同，这决定了我国商品的附加价值少，价格也就自然成为主要的问题了。

在中国工业发展的进程中，企业的销售力长期受到计划经济与关系营销这两大因素的约束，成长速度比较慢，因为大家的思维不是放在如何提升销售力上，而是放在如何搞关系上面。销售人员主要考虑计划资源控制在谁的手中，谁是有决策权的人，拍板的人有什么爱好，关系怎么做可以更好，并认为这才是关键。甚至有许多老板都认为“不管用什么方法，只要搞定订单，就是销售精英”。因此，销售人员在自身的职业化能力、销售力、产品力上面下的工夫自然就比较少了，特别是有些行业存在销售人员低文化、低素质的现象。与此同时，20世纪80年代末以来，市场逐步开放，整体的销售力在不断上升也是事实。

在销售人才职业化的今天，学历在提高，产品力在提炼，核心力在提升，所以，对应的销售专业化也就成为关键问题。这个问题最核心的内容就是提升产品的价值，改变他人的观念，使其关心点从价格不断发展到价值的层面。

任何产品，价格只是产品的核心要素之一，其包装、服务、附加价值、品牌、诚

信、信誉、成功案例、行业标准、技术实现、销售人员、职业化、销售力等才是其价值的综合体现。其实在老板心中，一直有一个声音在说："价格战不能再打了，企业利润越来越薄，我该怎么办？"同样，在销售人员心中，也有一个声音在说："我也想卖高一点的价格，但是价格一高，就没有竞争力了！"所以，大家共同的心声就是："我要价值，我不要价格，让我们提升销售力吧！"

本书就是从这三个观念出发而编写的，它以案例为基点，有经典案例"把冰卖给爱斯基摩人"等，有卖有形产品的案例"把小霸王卖给老板"等，也有卖无形产品的案例"把思想卖给汽车周刊"等，至少有50个实际案例，而且还有一套系统工具"4P"，让你照着工具学会怎么用。这是我们一贯的风格，希望以实务操作为指向，帮助企业成长，这也是我们培训与咨询的根本目的。

CONTENTS 目录

第四章　成功运用4P的五个关键/095

第五章　4P销售的操作模式（一）：询问现状/131

第六章　4P销售的操作模式（二）：分析问题/153

CONTENTS 目录



第一章

4P销售是什么

4P销售是顾问式销售技巧的浓缩精华，核心本质在于有效挖掘客户的需求，并通过询问现状、分析问题、挖掘痛苦、给予快乐四步骤，引导客户需求，最终实现成交和长效合作。在当今的新市场环境下，4P销售是大客户销售制胜的关键。

4P销售，所指的并不是国际营销大师菲利普·科特勒研究的4P营销，而是根据我长期做销售的经验总结出来的销售四步成交方法。分别是：

P1——现状（询问现状）；Present

P2——问题（分析问题）；Problem

P3——痛苦（挖掘痛苦）；Pain

P4——快乐（给予快乐）；Pleasure

我把它们整理成了标准的“傻瓜手册”，强调的是实用性。很多有关营销的内容都太过理论化，经常使很多销售人员听着冲动，看着心动，想着感动，回家以后动也没动。因为没法动，全是理论化的东西，很难操作。在现场听课的时候，或者看着教材的时候挺有感觉，但因为没有案例支持，只相当于过上几天神仙日子收场。根据以上现象，我把我的销售经验整理成简单的“傻瓜手册”，没有太多的专业术语，这样销售人员拿起来就可以立即操作，再配上简单的案例指引，成效将更大。

4P销售的总体表格如下：

表1-1 4P销售总体情况

序号	标准话术	核心理论
1	你使用的情况，感觉怎么样？	P1——现状
2	你感觉什么方面改善一下就更好呢？	P2——问题
3	这个问题对你会造成什么影响呢？	P3——痛苦
4	假设解决了这个问题，对你有什么好处呢？	P4——快乐

例如销售员甲与公司客户乙的对话。

甲：您好，张总。好久没有联系了，最近还好吗？上次从丙公司采购的那批器材用着还好吗？感觉怎么样？（询问现状。）

乙：您好，小陈。呵呵，是有段时间没联系了。那批器材用得还好。

甲：是的，丙公司在这个方面做得还不错。那么张总，您感觉什么方面改善一下就更好呢？（分析问题。）

乙：使用器材时，发出的声音最好能够小一些。

甲：哦，声音大吗？那可是个问题。声音大，容易引起噪音，使人听了很不舒服。短时间还不觉得怎么样，长期使用会让技术员得闷心病。现在很多人都出现这种病情，容易影响寿命。（挖掘痛苦。）

乙：不是吧，真的吗？

甲：是真的，不信您可以去问医生啊！

乙：坏了。那该怎么办呢？

甲：不要担心，我们公司最新研发的器材是无声的，并且有环保的标志。张总，要不，您有空时过来看看？（给予快乐。）

乙：真的吗？太好了！我后天过去看看。

以上，就是最简单的4P销售案例。4P销售，重在有效挖掘客户的需求，并且通过引导需求实现成交，这也是销售的核心本质。具体的内容，将在本章及以下各章中详细阐述。

第1招

《卖拐》带给我们什么启示？

销售最基本的原理是：销售人员通过引导、暗示等方式，使客户认识到自己存在的问题，从而产生主动购买产品的需求。销售与营销不一样，销售在于点对点进行技巧突破，营销在于面广，它强调用策划的方式、强大的宣传手段来征服客户。销售通常运用于专门从事大金额产品交易、交易周期较长的企业中，这样的企业通常会要求销售技巧很强，例如ABB、西门 子、三一重工等企业。而营销通常运用于专门从事小金额产品交易、交易时间短的企业中，这样的企业会经常用广告轰炸的方式来堵住消费者的眼，例如可口可乐、肯德基、欧莱雅化妆品等等。

但这并不代表一些专门从事小金额产品交易、交易时间短的企业不销售，只是它们的偏重点不一样。这些企业有时对销售技能的要求也很高。毕竟只有销售，才能有收入；有收入，企业才能发展。否则，公司的运营成本从哪里来，工资怎么发？

因此，我们总结：销售对于一个企业非常重要。而对于销售来说，如何掌握一些销售技能是关键中的关键。

下面先从小品《卖拐》入手，介绍其对销售的启示，然后再对客户购买行为进行理论分析。

小品《卖拐》由赵本山、高秀敏、范伟三人表演，主要内容如下：赵本山通过暗示、引导等方式来欺骗范伟，最终使范伟相信自己的腿有问题，从而买下拐杖。下面先介绍《卖拐》的具体情节，再分析《卖拐》的启示。

案例：赵本山卖拐

《卖拐》的情节可以分为九个阶段（因篇幅所限，剧本有删节）：

——吸引范伟

高秀敏：啊，拐了噢！拐啦，拐了噢！拐啦！拐啦！拐啦！

范　伟：我说你瞎指挥啥呀你啊？你知道我要上哪你就让我拐呀你啊？

赵本山：喊卖。

高秀敏：卖噢——卖！

赵本山：卖啥呀？

高秀敏：拐。

赵本山：连上。

高秀敏：拐卖了噢！拐卖了！

范　伟：嗯？怎么回事儿？谁要拐卖你呀？

——暗示范伟存在的问题（现状）

赵本山：没事儿，我这看出点问题来，媳妇儿不让我说，你也不能信，你走吧，没事儿，呵呵，没事儿，走。

范　伟：神神叨叨的，你可真是……

赵本山：就这病发现就晚期！

范　伟：你怎么回事你啊？大过年的说点好听的！怎么回事儿！

赵本山：别激动，看出点问题来，哎呀，说了你也不信。

范　伟：你得说出来看我信不信呐，怎么回事儿啊？

——树立专家权威形象

赵本山：先不说病情，我知道你是干啥的！

范　伟：咳咳，还知道我是干啥的。我是干啥的？

赵本山：你是做生意的大老板！

范　伟：啥？

赵本山：那是不可能的。

范　伟：废话，大老板有骑这个(自行车)出来的吗？

赵本山：在饭店工作。

高秀敏：你咋知道他是在饭店呢？

赵本山：身上一股葱花味。是不是饭店的？

范　伟：那，你说我是在饭店干啥的？

赵本山：颠勺的厨师！

范　伟：噢？

赵本山：是不？

高秀敏：哎呀，你咋知道他是厨师呢？

赵本山：脑袋大，脖子粗，不是大款就伙夫！——是不？是厨师不？

范　伟：哇，行行行，算算算你猜对了。

——暗示腿存在问题（发现问题）

范　伟：那你刚才怎么说的我，说什么又是严重了，又是晚期，那是怎么回事儿？

赵本山：你能信吗？

范　伟：我我我……我信。

赵本山：在最近的一段时间内，感觉没感觉到你浑身的某个部位跟过去不一样了？你想，你使劲想，真的。

范　伟：我没觉着，我就觉着我这脸越来越大呀！

赵本山：对了，这不是主要病症！你知道你的脸为什么大吗？

范　伟：为啥？

赵本山：是你的末梢神经坏死把上边憋大了。

范　伟：那是哪憋的呢？

赵本山：腰部以下，脚往上。

范　伟：腿呀？

赵本山：对头！

——解释腿问题的产生原因（挖掘痛苦）

赵本山：走起来，走起来！别控制，腿百分之百有病，别控制，放松！走！走走走！走，快走！走，别想，你跟我走好不？走起来，一点一点就好了，走——

（范伟配合做动作）

范　伟：大哥，这是怎么回事呢？这……

赵本山：别着急，你呀，小的时候崴过腿。

范　伟：没有啊，我这只崴过呀？

赵本山：转移了！不知道吧，后来你的职业对你很不利，原来你不是颠勺，你是切墩，老是往这腿上使劲，就把这条腿压得越来越重，越来越重。轻者踮脚，重者股骨头坏死，晚期就是植物人！

——提出解决方案（给予快乐）

范　伟：大哥，那什么我得用点什么药呢？

赵本山：用药不好使！

高秀敏：大过年的，别让人吃药，快说拐吧！

赵本山：看，我老伴都知道，拄拐！

——以身说法，说明不用拐杖的严重后果

范　伟：拄拐？

赵本山：请坐。拄上拐之后，你的两条腿逐渐就平衡了，一点一点也就好了。我当初，一个老头看出我腿有病，她（老伴）就心疼钱，不让我看病，最后，残了。

范　伟：你呀？

赵本山：里头有钢板，回不过来弯。

范　伟：这是条废腿呀？

赵本山：你不用问，看，我给你走，我过去都没走，这完了都。

（赵本山走）

范　伟：哎呀，哎呀，哎呀我的妈呀，哎呀呀呀，这么严重呐！

——暗示拐杖价格

赵本山：我甩掉多少只鞋了！

范　伟：那个……220块。

赵本山：220块呀？正好一副拐钱。

——促使范伟感激地买下拐杖

范　伟：那得在哪买拐呢？

高秀敏：这不是吗，正好把这副拐卖给你。

赵本山：你说啥呢？过去！卖啥呀？我拄什么玩意，卖？你咋这样呢？女人抠，送给他不就完了吗？

范　伟：别呀！

赵本山：别说话了行不？接拐！

范　伟：呀，大哥！哎呀，大哥，我不能白要，我得给钱。

赵本山：我知道你性格，她女人要钱了，你也磨不开不给，你要脸，我这么给你说我不要就等于瞧不起你，是不？我还得要，给一半，100块。

范　伟：哎，行行行。

赵本山：别激动，回去好好养病，过几天就好了。

范　伟：好，大哥。

赵本山：别激动。

范　伟：那什么，我啥也不说了我。

一、《卖拐》的启示

表1-2　《卖拐》中4P的运用

项目	信任的建立、碰撞与升华	引导需求、解决问题
内容	1.信任的建立 范　伟：你得说出来看我信不信呐，怎么回事儿啊？ 赵本山：脑袋大，脖子粗，不是大款就伙夫！——是不？是厨师不？	1.引导需求 赵本山：在最近的一段时间内，感觉没感觉到你浑身的某个部位跟过去不一样了？你想，你使劲想，真的。
	2.信任的碰撞 范　伟：大哥，这是怎么回事呢？这…… 赵本山：别着急，你呀，小的时候崴过腿。 范　伟：没有啊，我这只崴过呀？	2.引导痛苦 赵本山：转移了！不知道吧，后来你的职业对你很不利，原来你不是颠勺，你是切墩，老是往这腿上使劲，就把这条腿压得越来越重，越来越重。轻者踮脚，重者股骨头坏死，晚期就是植物人！
	3.信任的升华 范　伟：大哥，那什么我得用点什么药呢？	3.解决问题 赵本山：用药不好使！ 高秀敏：大过年的，别让人吃药，快说拐吧！ 赵本山：看，我老伴都知道，拄拐！

《卖拐》实际上是一个成功销售的典型案例，其中蕴含了如下一些销售启示：

1）卖拐从不讲要卖拐：销售员不能轻易透露自己所卖的产品。

2）信任感：赵本山对范伟心理的把握技巧令人叫绝。以“拐卖”的叫喊引起范伟的注意，以“恐吓”引发范伟的关注，以“猜出职业”引起范伟的兴趣，以“同病相怜”获取范伟的信任，等等，无不环环相扣，恰到好处，充分掌握了范伟的心理特征，通过经典台词“你老跟着掺和啥呀！这是同情心，你知不知道？”达到高潮。同样，我们销售人员也需要掌握专业的知识与灵活的技巧来获取客户的信任。所以，我们说未来的销售人员应该是以技术为导向的销售顾问。

3）引导需求：除了掌握范伟的心理，运用“恐吓”等方式外，赵本山在引导和激发的技巧运用上也是值得玩味的。如让范伟走两步试试，让范伟跺脚，让范伟想想等，一步一步引导和激发范伟跟着他的思想走，这个过程彻底让范伟相信了自己“有病”。引导和激发其实就是一种“体验营销”的方式，我们更愿意把它称为“近距离营销”或者“贴身营销”，在近距离的沟通中，在引导和激发的过程中，带领客户自动进入心理体验和行动尝试，没有什么比这更具有说服力的了。当然，“忽悠”这个词多少有点贬义，我们需要正面来看。

二、《卖拐》启示的延伸

从《卖拐》当中，我们更加可以看出销售技能发生的变化，传统的销售技能已经不能再让客户乖乖地买单。

1. 20世纪80年代：上帝式销售

20世纪80年代，我国的民营企业还不是很多，竞争并不激烈。基本上企业生产什么产品出来，销售人员很轻松地就可以销售出去。很多客户看到市面上的新产品，都是一种新奇的状态。而且，20世纪80年代的人们手中开始有点闲钱，拥有基本的消费能力。因此，这个时代不需要太强的销售技能，销售人员就像上帝一样，基本上坐着就有单子。

2. 20世纪90年代：勤奋式销售

20世纪90年代，我国的民营企业越来越多，加上外资企业进入，竞争越来越激烈。基本上每天都可以看到很多新产品出现，太快的变化扰乱了消费者的视线。这个时代的销售人员每天都需要很勤奋地向客户推销，有时候单子是客户看到销售人员的努力，感动后才成交的。因此，这个时代的销售被称为“勤奋式销售”，基本上每天销售人员都会很辛苦。

3. 21世纪初：技巧式销售

21世纪初，如果你做销售不懂得如何引导客户、挖掘需求，基本上很难赢取订单。这时的客户已经很有智慧，学历也很高，通常不容易用简简单单的介绍使他们买单。这个时候，就出现了很多销售技能，例如二选一法、观众促销法、五同一友法等

等，数不胜数，已经进入了"今天不变点花样，明天客户就会产生免疫"的状态。因此，那个时代做销售，需要更多的销售技巧。

4. 现在：职业顾问式销售

现在做销售，你需要使自己成为这个行业的职业顾问，这样才能很好地工作。例如你卖的是化妆品，你需要懂得化妆品的基本知识，还需要懂得这种化妆品对人的养生好处，除此之外，还需要知道该化妆品用过之后，她的丈夫、朋友的看法如何，等等。

因此，现在做销售，你需要是全才。基本上你做好了销售，未来你就可能成为一个职业经理人，具备了成为一个老板的潜质。可见，这种职业顾问式销售多么重要。

第2招

职业销售人员的三种角色是什么？

案例：医生是最好的销售顾问

有一病人拉肚子，哎哟，那个痛呀，真是疼痛难忍。

这时，走过来一个药品销售员，他看到病人龇牙咧嘴，痛得厉害，便停下来，问："不舒服吗？"病人点点头。药品推销员心想机会来了，立刻从包里拿出一大堆药物来，有补肾的、治头痛的、治脚气的、治胃痛的、治肚子痛的，什么药效的都有。他一个一个地推销：肾不行了？头痛？有脚气？胃痛？肚子不舒服？费尽唇舌，病人什么都没听明白，只知道肚子还痛得厉害，晕过去了。最后什么都没卖出去，药品推销员沮丧地离开了。

又一天，这病人又犯肚子痛（准是一顽症），这时，来了一个医生推销药品。医生拉住病人望、闻、问、切，一番工夫，得知这病人闹肚子痛，开了一方药剂。嘿，药到病除，病人千恩万谢，二话不说就把药钱付了。

同样是卖药，医生为什么很快就把药卖出去了，还让病人感激涕零呢？

表1-3 传统销售与现代销售的区别/特点

区别/特点	传统销售（小额销售）	现代销售（大额销售）
手段	强压	提供帮助
关系	敌对	友好
对客户	不进行识别	进行识别
雷同感	没有特殊性	不同客户不同对待
客户感觉	被迫购买	自愿购买
时效性	一次性	长期关系
科学性	经验性、没有科学性	科学性、实践性
销售模式	以产品为导向	以问题为导向

所以，医生是最好的顾问，他的是病人立场，利用自己的专业知识来了解病人的需求，建立足够的信任，从而推荐有针对性的产品给病人，从而达到销售的目的。

要想成为像医生一样的销售顾问，至少有几个条件：专业产品知识，问、听、说的技能，给人良好信任感的态度。一般的销售人员，基本上看到客户就喜欢推荐自己的产品，简单了解客户的需求，有的甚至不了解，让客户有一种被强迫的感觉，就算客户购买了你的产品，事后后悔的比较多，总感觉自己被欺骗。真正的销售顾问不同，他们之间存在较大差异。

案例：最职业化的销售员——从卖鱼钩到卖“巡洋舰”

一个乡下来的销售员去应聘城里“世界最大”的“应有尽有”百货公司的销售员。

老板问他：“你以前做过销售员吗？”

他回答说：“我以前是村里挨家挨户推销的小贩子。”

老板喜欢他的机灵，说：“你明天可以来上班了。等下班的时候，我会来看一下。”

一天的光阴对这个乡下来的穷小子来说太长了，而且还有些难熬。但是年轻人还是熬到了下午5点，差不多该下班了。老板真的来了，问他说：“你今天做了几单买卖？”

“一单。”年轻人回答说。

“只有一单？”老板很吃惊地说，“我们这儿的售货员一天基本上可以完成20到30单生意呢。你卖了多少钱?”

“30万美元。”年轻人回答道。

“你怎么卖到那么多钱的？”目瞪口呆、半晌才回过神来的老板问道。

“是这样的，”年轻人说，“一个男士进来买东西，我先卖给他一个小号的鱼钩，然后中号的鱼钩，最后大号的鱼钩。接着，我卖给他小号鱼线，中号鱼线，最后是大号鱼线。我问他上哪儿钓鱼，他说海边。我建议他买条船，所以我带他到卖船的专柜，卖给他长20英尺、有两个发动机的纵帆船。然后他说他的大众牌汽车可能拖不动这么大的船。我于是带他去汽车销售区，卖给他一辆丰田新款豪华型‘巡洋舰’。”

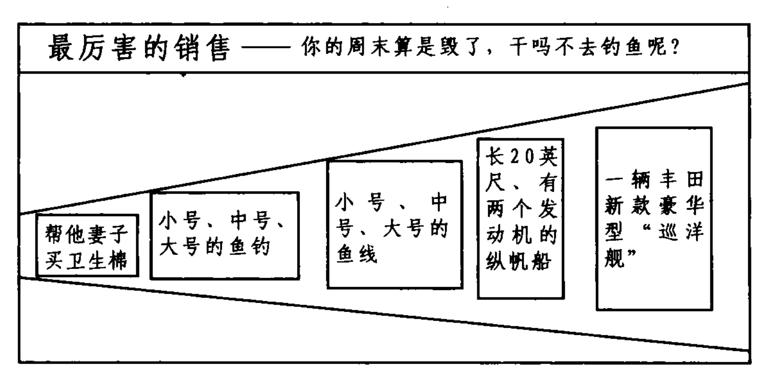
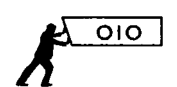


图1-1 从卖鱼钩到卖“巡洋舰”



老板后退两步，难以置信地问道：“一个客户仅仅来买个鱼钩，你就能卖给他这么多东西？”“不是的，”乡下来的年轻售货员回答道，“他是来给他妻子买卫生棉的，我就告诉他‘你的周末算是毁了，干吗不去钓鱼呢？’”

最厉害的销售就在于精确地引导出客户的需求而不是一味地去推销产品，因为没有需求就一定不会存在销售。

经过对销售顾问角色的调查研究，我们发现客户希望销售人员成为以下三种角色：

● 长期的同盟；
● 业务咨询顾问；
● 策略上的协调者。

以上每一种角色都可帮助销售顾问达至成功的销售，而销售顾问扮演以上三种角色的程度，更可用来预计该销售顾问能完成多少预期的销售业绩。

1. 长期的同盟

销售顾问若要担任这方面的角色，则必须表明他愿意帮助客户达至长期或短期的成功。

达成这种角色的实践方法是：

1）彻底并诚实地回应客户的顾虑；

2）帮助潜在用户充分了解产品的特征、优点、利益和使用方法；

3）要实事求是地去定位自己产品和公司的长处与短处，应该展示自己产品和公司的优点，而不是强调竞争对手产品或公司的缺点；

4）应该站在客户长期需要的问题基础上给予建议，而不是只以销售自己的产品为主；

5）以本身能够推销什么或需要推销什么作为出发点；

6）从客户处取得资料，以明确和加强将来业务的方向。

2. 业务咨询顾问

销售顾问若要扮演这方面的角色，必须在业务知识的基础上加以活用，以确定需要和解决问题。

达成这种角色的实践方法是：

1）从认识的人那里获得有关客户业务的资料；

2）把眼光放在大局上，而不是专注于细节，特别在业务关系开展初期更该如此；

3）找出不同层次的问题和需要（例如：最主要的业务问题、公司方面的问题和优先考虑的事情、部门的问题和需要，以及个人方面的问题和需要）；

4）展示你的产品对减低成本和增加利润方面的利益；

5）即使不一定能对达成销售有直接帮助，仍为客户提供在商业上有用的资讯；

6）说话时，要考虑并顾及聆听者的知识水准和经验；

7）学习恰当地引用故事和比喻。

3. 策略上的协调者

销售顾问若要扮演这方面的角色，必须促进销售机构和客户公司主要人员间的沟通，协调所有与销售和服务有关的活动。

达成这种角色的实践方法是：

1）向销售机构内的其他人寻求协助或指导；

2）采取一种解决问题的态度，去处理在生产、运送和服务上遇到的问题；

3）主动做协调工作，以满足客户目前和将来的需要。

我们发现，优秀的销售顾问总是和客户建立长期的顾问式的关系。这不仅能帮助自己公司达到业务上的目标，而且还能站在客户的立场，帮助他们达成业务上的目标。因此，成为高明的销售顾问就必须达到“我们永远要比客户落后一步拥抱结果，我们永远要比客户提前一步看到结果”的境界。

任何产品，价格只是产品的核心要素之一，其包装、服务、附加价值、品牌、诚信、信誉、成功案例、行业标准、技术实现、销售人员、职业化、销售力等才是其价值的综合体现。其实在老板心中，一直有一个声音在说：“价格战不能再打了，企业利润越来越薄，我该怎么办？”同样，销售人员心中，也有一个声音在说：“我也想卖高一点的价格，但是，价格一高，就没有竞争力了！”所以，大家共同的心声就是：“我要价值，我不要价格，让我们提升销售力吧！”

要想提升销售力，就要改变销售人员的心智，让职业化得以张扬，让专业化形象得以展示，让角色定位得以转变，让知识水平得以提升，让技能娴熟得以发挥，让信任感得以延续。这就是销售力，这就是职业顾问的销售力。在对顾问的理解上，我们上面提炼了一句经典的话：“我们永远要比客户提前一步看到结果，我们永远要比客户落后一步拥抱结果！”

这句话暗示了销售顾问最关键的三个技术：

1）销售顾问永远要掌握销售过程中的主动权。当然，主动权不是讲话多，而是有目的地引导你的客户，建立信任，让客户按着你的思维方式进行沟通。客户的参与程度越高，往往信任感就越强，销售成功的可能性越大。

2）销售过程中设计问题是非常有必要的。因为销售不是讲出来的，销售是问出来的，问出客户的需求，问出客户的问题，问出客户对现有供应商的不满意，从而激发客户的行动力，特别是工业产品更是如此。同时，客户经常问你的问题，只要你做过销售，就能发现客户问题的种类几乎是差不多的。所以，尽可能地设计好问答让客户更加满意就是关键了。

3）销售顾问总是让客户得到快乐自己才幸福。因为客户问题被解决了，不满意消失了，客户得到了解决方案，自然就得给我们“李子”，这就是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”啊！

因此，销售顾问就是通过专业知识，提出良好的建议，为客户提供增值服务，从而获得相应的利润。如果你比你的竞争对手为客户提供了更低成本的增值服务，为客户创造了更多的价值，你就会获得更好的生存条件。

第3招
职业销售人员的常用手法是什么?

销售人员的成功程度，往往需要看他领悟到了哪个阶段。从普通的销售上升为行业内的顶级销售人员，需要大量的实战经验和深入思考。一般销售人员的成长大致会经历以下五个阶段：

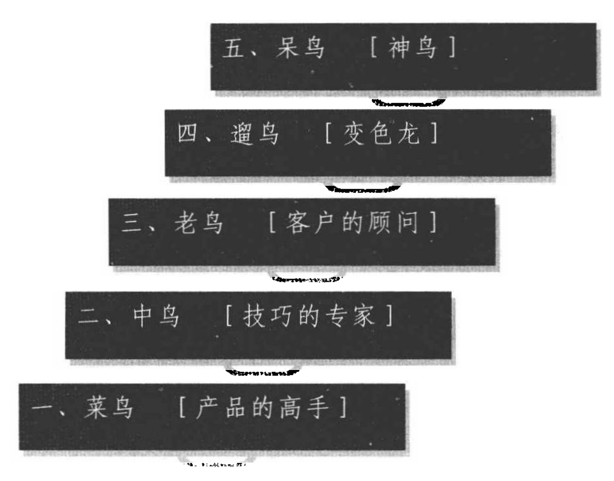


图1-2 销售人员成长阶段梯形图

第一类销售人员：属于菜鸟类，通常从事销售的时间为6个月至1年，看到客户，眼睛发光，拼命拉着客户介绍自己公司的产品及对客户的好处，如能够降低成本、提高利润等。这种只会说而很少听的人，销售通常比较难做，因为根据我们的研究，销售人员与客户沟通的时间越长，参与程度越高，通常成功的几率越大。

第二类销售精英：属于中鸟类，通常从事销售的时间为1～3年，喜欢玩销售技巧，经常问客户："这周有空，还是下周呢？"、"那我来做一份技术方案，你准备向老总或者技术总监来推荐，是吗？"然而，面对经验丰富的采购高手，通常难度比较大，采购经理会这样回答："对不起，我都没有空。或者我看看方案再说吧。"

第三类营销顾问：属于老鸟类，通常从事销售的时间为3～5年。这类销售顾问通

常比较不慌不忙，能够站在客户的立场为客户着想，例如："你期望提供一些什么产品？"、"为什么你需要这类产品呢？"、"我感觉这个产品是不错，不过技术不够稳定，而且价格比较贵，所以，我建议你这样的大客户应该选择技术稳定的产品比较好！"这类销售顾问就像医生一样，懂得望、闻、问、切四个技巧，而且专业知识也比较成熟。这种老鸟通常能把价格向价值进行转变，从而提升客户需求的真正价值，培养忠诚度高的客户。要想做到老鸟，平时沟通要做到三招：第一招，虚招，大家含笑寒暄寒暄；第二招，实招，一点点展现你的实力；最重要的是第三招，见招拆招，需要慢慢地引导客户。

第四类营销专家：属于遛鸟类，通常从事销售的时间为5年以上。这种销售专家是到什么山唱什么歌，见人说人话，见鬼说鬼话，见到好朋友说真心话，见到不人不鬼说胡话。他们与客户沟通，谈技术层面比较少，谈理念更多，重点是让客户有成就感。达到遛鸟境界的人，一定可以做到兵来将挡水来土掩。

第五类行销大师：属于呆鸟类，也简称神鸟。这种人要么不发言，要发言都是一套一套的。这个境界我们叫作呆鸟境界，这个境界是最厉害的境界，我们认为是最高明的境界。举例说，有人总结了四句话，第一句，读万卷书不如行万里路。这句话是说，实践很重要。第二句，行万里路不如阅人无数。阅人多比实践更重要。第三句，阅人无数不如听名师指路。就是说在行业里面，有成功人给你指路，相对而言，要少花很多摸索的工夫。第四句，听名师指路不如消化吸收，慢慢领悟。像这样总结得这么好的，就可以认为是呆鸟。

通过上述销售人员五个成长阶段的分析不难看出，销售人员采用什么方法进行销售，取决于他们到了哪个阶段。然而，每个销售人员都希望自己修炼成最高阶段。以下就是最高阶段的呆鸟通常使用的方法。

案例：水果贩子的营销学

老太太离开家门，拎着篮子去楼下的菜市场买水果。

第一个小贩：

她来到第一个小贩的水果摊前，问道："这李子怎么样？""我的李子又大又甜，特别好吃。"小贩答。

第二个小贩：

老太太摇了摇头，向另外一个小贩走去，问道："你的李子好吃吗？""我这里有好多种李子，有大的，有小的，有国产的，还有进口的。您要什么样的李子？"第二个小贩答。

"我要买酸一点的。""我这篮李子又酸又大，咬一口就流水，您要多少？""来一斤吧。"老太太买完水果，继续在市场中逛。

第三个小贩：

这时她又看到一个小贩的摊上也有李子，又大又圆，非常抢眼，便问水果摊后的小贩："你的李子多少钱一斤？"

"老太太，您好。您问哪种李子？"

"我要酸一点儿的。"

"其他人买李子都要又大又甜的，您为什么要酸的李子呢？"

"我儿媳妇要生孩子，想吃酸的。"

"老太太，您对儿媳妇真体贴。她想吃酸的，证明她一定能给你生个大胖孙子。您要多少？"

"我再来一斤吧。"老太太被小贩说得很高兴，便又买了一斤李子。

小贩一边称李子，一边问老太太："您知道孕妇最需要什么营养吗？"

"不知道。"

"孕妇特别需要补充维生素。您知道什么水果含维生素最丰富吗？"

"不清楚。"

"猕猴桃含有多种维生素，特别适合孕妇。您要是给您儿媳妇天天吃猕猴桃，她一高兴，说不定能一下生出一对双胞胎。"

"是吗？好，那我就再来一斤猕猴桃。"

"您人真好，谁摊上您这样的婆婆，一定有福气。"小贩开始给老太太称猕猴桃，嘴也不闲着，"我每天都在这摆摊，水果都是从批发市场找最新鲜的批发过来的，您媳妇要是吃好了，您再来。"

"行。"老太太被小贩夸得很高兴，提了水果，一边付账一边应承着。

在这个案例中，第三个小贩显然比另两位老到得多。首先我们注意到三位小贩在销售时的立场差异。前两位小贩以他们各自的产品为主，并不关心老太太的内心需求。其次在扮演的角色上，第三位小贩懂得以换位思考来赢得客户的好感，第二位小贩虽然懂得一些销售技巧，却没有想到以老太太的立场来考虑问题，而第一位小贩就更缺乏经验，只会说，不会听。最后，第一位小贩引起了老太太的反感；第二位小贩首先印象不错，但是客户就算这次买了，回头却可能后悔，下次不再光顾；第三位小贩则以他的专业度成功获得了客户的信任感，打造了长期与老太太合作的情感基础。谁是真正的销售高手？答案显而易见。

对于客户而言，他愿意付钱给我们，本身就是存在对现状的不满意或对未来的向往，这之间的差距就是需要改善的地方，其实就是问题。我们经常说，问题越大，机会点越大，所以，为客户解决问题是销售顾问的基础。然而，发现问题是销售的开始：我们必须知道客户面临哪些问题，哪些是急于解决的，哪些是被其忽视的，对此我们必须清楚；同时，根据轻重缓急来解决这些问题，更是重要。

要想成为一名优秀的销售顾问并非易事，需要不断观察和学习，需要不断与客户进行沟通和交流，不断对问题进行分解，提出可能的解决方案，并不断证明这些方案的可行性。以下这些就是职业销售人员的常用手法。

1. 熟悉客户的行业情况及业务模式

要想成为客户的顾问，比他更深切地了解其行业背景和业务模式是必需的。更重

要的是，你要能同时从企业自身的角度和客户的角度来思考，并能将两者结合起来。在具体分析时，可以借助各种分析工具，如SWOT分析、波特五力分析模型、价值链分析等，以求清晰地了解这个行业的现状、存在的问题、潜在的机遇和客户的行业地位、优劣势等。

2. 发现问题并评估

在对问题的发现和评估中，你需要先收集A、B两个问题集合。然后通过对这两个集合的对比分析，找到C集合中的问题。这些问题就是你进行顾问销售的基石。

表1-4 问题的发现和评估分析表

<table>
<tr><th>A集合</th><th>B集合</th></tr>
<tr><td>哪些是你现在能解决的问题？
哪些是你努力后能解决的问题？
哪些是你能协助顾客一起解决的问题？
哪些是目前你和顾客都无法解决的问题？</td><td>哪些是竞争者现在能解决的问题？
哪些是竞争者努力后能解决的问题？
哪些是竞争者和顾客一起能解决的问题？
哪些是竞争者和顾客都不能解决的问题？</td></tr>
<tr><th colspan="2">C集合</th></tr>
<tr><td colspan="2">你和竞争者现在都能解决的问题；
你和竞争者努力后都能解决的问题；
你和竞争者能协助顾客解决的问题；
你现在能解决而顾客不能解决的问题；
你努力后能解决而顾客不能解决的问题；
你能协助顾客一起解决而竞争者不能解决的问题</td></tr>
</table>

需要说明的是，为什么要从“你和竞争者现在都能解决的问题”开始？因为，这样的问题所指往往是最不需要成本就能为客户带来价值的地方，是顾问销售最为务实的起点。而且，“思路决定出路”，并不是大家都能做的就没有价值，而是谁先做了谁就实现了价值。

3. 扩大解决问题的范围

扩大解决客户问题的范围的价值主要体现为两个方面：对于客户来说，减少他们的工作量、工作难度和工作成本；对提供商来说，问题的复杂度相对于问题的范围不是呈线性而是呈几何级数增长的。所以，解决客户问题的范围越广、复杂程度越高，销售顾问的价值就越大，客户对你的依赖程度就越高。ERP软件的销售就是这样：销售方咨询能力的大小直接决定了客户在多大程度上享用ERP所能带来的好处，同时付出更少的转换成本。这就很容易理解为什么ERP软件的销售商通常都是实力强大的咨询公司，它们对于企业业务流程重组的能力和对ERP系统实施的理解及经验，有时甚至超越了ERP产品本身的价值。

4. 从提供产品到提供解决方案

一个方案肯定比单纯的产品复杂，必然需要更多的咨询和服务。所以，提供解决

方案最容易成为销售顾问的特长。一个真正意义上的解决方案通常是完整系统地解决客户某一方面的问题，它构建的是一个有机的系统，而如何将这个系统组建起来，如何让这个系统有效率地运行起来，如何将这个系统和已有的工作流程相互融合等等，都需要一个广泛而深入的知识体系来支撑。通常，客户并不具备大部分所需要的知识。例如，一个金融IT解决方案就涉及实现安全、通信、管理等功能的软硬件产品，建设和管理这样一个系统所涉及的技术范围和金融机构原本的专业知识领域是截然不同的。所以，客户对咨询的需求通常高于对产品本身的需求。这就是IBM、思科、惠普等这样大型的具备IT咨询业务部门的销售顾问，在类似的业务领域具有无可比拟的优势的原因。通过对客户行业背景及业务流程的了解，通过不断横向扩大解决问题的广度和纵向扩展解决问题的深度，销售顾问就可以形成自己独特的解决方案。

第二章

信任是4P销售最重要的保证

没有信任就没有销售。对销售顾问来说，最具挑战性的就是获得客户的信任。面对客户的不认可甚至排斥，怎么办？应如何有效启动信任的步骤？在大单销售的生意中，仅仅依靠初步的信任关系是远远不够的，那么又该如何有效推进信任关系？

对销售顾问最具挑战性的就是获得信任，如果无法获得信任，一切后续目的就无法达到。销售顾问只有赢得了客户信任，才能与客户坦诚深入地沟通，最终帮助客户获取利益。

18世纪英国的一位有钱的绅士，一天深夜他走在回家的路上，被一个蓬头垢面、衣衫褴褛的小男孩儿拦住了。

"先生，请您买一包火柴吧。"小男孩儿说道。

"我不买。"绅士回答完，躲开男孩儿继续走。

"先生，请您买一包吧，我今天还什么东西也没有吃呢。"小男孩儿追上来说。

绅士躲不开男孩儿，便说："可是我没有零钱呀！"

"先生，您先拿上火柴，我去给你换零钱。"说完，男孩儿拿着绅士给的一英镑快步走了。绅士等了很久，男孩儿仍然没有回来，绅士无奈地回家了。

第二天，绅士正在自己的办公室工作，仆人说来了一个男孩儿要求面见绅士。于是男孩儿被叫了进来，这个男孩儿比卖火柴的男孩儿矮了一些，穿得更破烂。

"先生，对不起了，我的哥哥让我给您把零钱送来了。"

"你的哥哥呢？"绅士问。

"我的哥哥在换完零钱回来找你的路上被马车撞成重伤了，在家躺着呢。"

绅士被小男孩儿的诚信深深地感动。"走！我们去看你的哥哥！"

到了男孩儿的家一看，家里只有两个男孩的继母在照顾受重伤的男孩儿。一见绅士，男孩连忙说："对不起，我没有给您把零钱按时送回去，失信了！"

绅士却被男孩的诚信深深打动了。当他了解到两个男孩儿的亲生父母双亡时，毅然决定把他们生活所需要的一切都承担起来。

这是一个著名的故事，说明了信任的重要性。做销售也一样，只有赢得了客户的信任，拿下订单才会变得更加简单。

所以，"没有信任就没有销售"，相信每一位从事销售的朋友对此都不会怀疑。不过与小生意销售中对信任关系的要求相比，做大单销售对信任关系的依赖要更强烈，也更复杂，仅仅依靠建立初步的信任关系是远远不够的。在大生意中，影响客户信任的因素要复杂得多，对买卖双方来说，信任关系的推进同时也意味着销售过程的推进。

第4招

如何成功启动信任的四步骤?

长期以来，在中国做销售往往是粗放型的，靠艺术、靠灵感、靠拍脑袋等，还没有真正上升到系统的、科学的层面上。如何与客户构建信任，也是一样。然而赢得客户的信任并非一两天的事情，需要长期的跟踪以及做很多让客户觉得很满意的事情，就算起初赢得了客户的信任，也需要长期维护下去，否则客户会感觉销售人员只是为了完成订单而并不是真心对待他们，也许下一单业务就会出现变数。因此，我们需要构建信任的体系，有效地启动信任的步骤。

案例：小李征服曾老板的秘诀

小李，22岁，刚从武汉工业大学毕业就加盟了A公司做销售员。经过A公司半个月的培训后，被分配到王经理所负责的大区做区域销售员。小李来自河南，给人的第一印象是很自信、有激情、能吃苦。开始时王经理让小李跟着他的车跑，顺便给他讲一些做人的基本道理、产品知识、市场运作的程序与方法、沟通技巧与方法等一些销售基本常识。

后来，王经理将他安排在一个刚开发不久的新客户——曾老板那里，专门帮助曾老板开拓市场。小李刚到曾老板那里，就感觉到曾老板根本没有把他当作厂家的业务代表来看待，从不与他商量和沟通生意上的事情，更不用说带他一起跑市场。在曾老板的眼里，他只是个什么都不懂的刚毕业的学生。但小李很坚强，意识里产生了一个不服输的念头：一定要征服曾老板，改变曾老板对自己的看法。于是他每天早出晚归，借着曾老板的摩托车走访一家又一家的零售店，向他们推介公司的产品，一家不成功再到另一家，功夫不负有心人，第一天就有5家零售店要求送货，第二天有10家。随着小李开发的零售店越来越多，曾老板终于被小李的吃苦精神和市场开拓能力征服了。从那以后，曾老板亲自开车，带着小李一起跑市场，开发网点，维护网络。曾老板的生意越做越大，成为A公司最大的客户之一，小李也成了曾老板的业务所不可缺少的人物。

很多企业随着市场拓展和业务发展的需要，经常会从大学毕业生中招聘一些新

手，充实到销售一线去。很多业务新手被派到市场上去，刚刚开始的时候，往往都会遭受到小李刚去时的那种“礼遇”——不认可或者瞧不起甚至排斥。为什么客户会有这样的行为呢？因为刚从大学出来的业务新手，由于缺乏社会经验和专业技能，加之书生气很重，他们在客户眼里只是一群“中看不中用”的书生而已，对业务拓展毫无用处。如果业务新手得不到客户的认可与信任，就算业务新手能力再强，想法再好，也很难发挥，更不可能创造良好的销售业绩。只有业务新手获得了客户的认可和信任，在客户的充分支持下，才有机会去展示自己的才华，才有可能创造良好的销售业绩，才有可能体现自己的价值。

因此，一个业务新手要过好客户这道关，最快速地赢得客户的认可与信任是第一步。

启动信任的步骤需要在销售的过程中处理，每一次销售过程都需要经过会谈，每一次会谈都可能需要围绕4P销售的理念，这样会谈才会取得进展，最后达到成功。

我们将会谈并赢得信任的过程划分成了四个阶段，这就是：

1）初步会谈接触（开场白）——初步接触，包括开启并进入销售会谈。

2）调查研究——发现、澄清并开发客户的需求。

3）证实能力——阐明你的对策如何满足客户的需求。

4）获得承诺——保证同意，使销售可以向最后成交的方向进一步迈进。

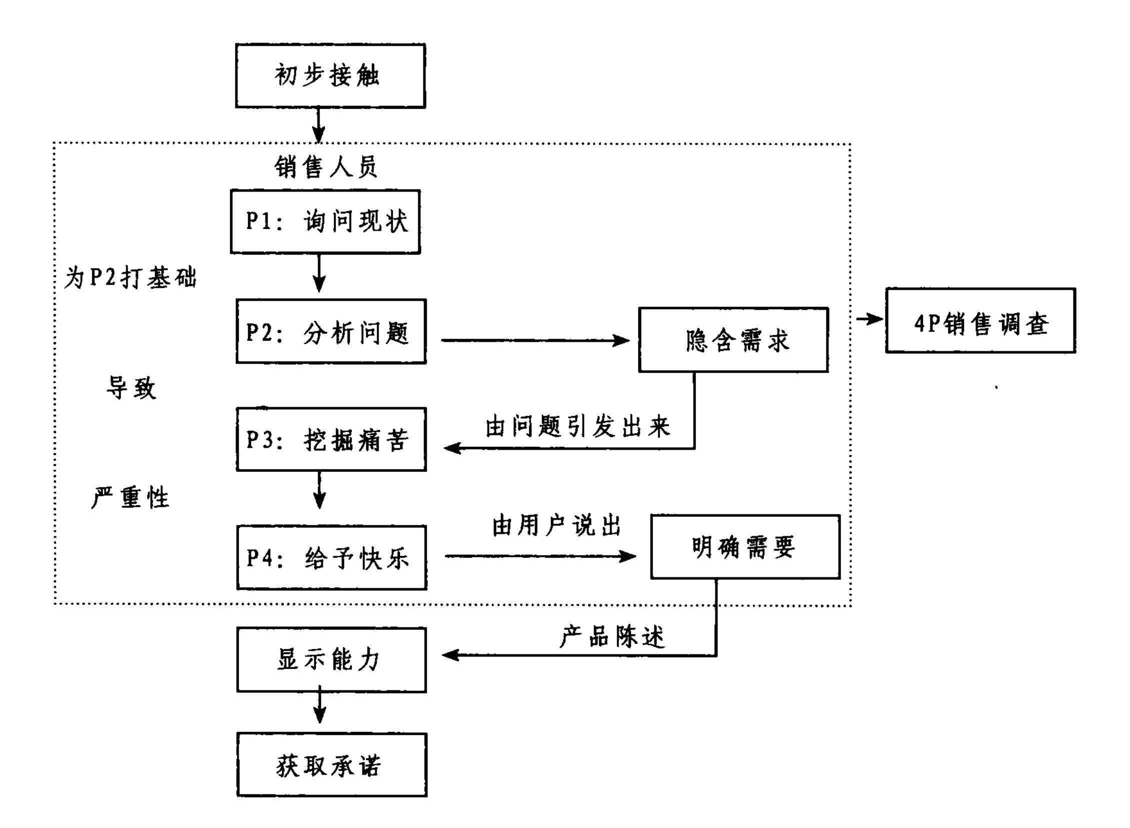


图2-1 启动信任的四步骤

一、调查研究——生意中最重要的阶段

研究表明，调查研究阶段是整个销售过程中最重要的阶段。然而，传统的观念并不承认调查研究阶段的重要性，许多销售经理强调获得承诺，即“收场白”是最重要的。

在小生意中，有许多证据表明：“如果你不能收场，那么你就不能销售。”但在大的复杂的生意中，成功更多是依赖卖方在调查研究阶段使用的技巧，而不是依赖于其他事情。

调查研究究竟是什么？在一笔生意中，调查研究意味着系统地发现、开发、澄清并明白买方的业务需求和难题。为了调查，必须问问题，提问就是一切。

人们购买一些东西是要满足需求或解决一些问题。当难题给他们带来的痛苦以及对对策的需求感已经被营造得比对策成本要高许多时，他们便决定购买了。正是在调查研究阶段，4P问题被用来帮助你发现和开发客户的难题。

1. 第一阶段：初步接触和开启会谈

在大生意中，销售顾问对开场白阶段的了解要比对其他阶段的了解少得多，这是出于一个简单的原因：大部分规模大一些的生意涉及的就是现在的客户或当事人，这使得买方与卖方已经非常熟悉了。在大生意中只有不到5%的卖方第一次会谈是与新客户进行的，但对于这种类型的开场白的确还是有一些研究数据。

（1）开场白的目的

开场白的目的是为你赢得买方的同意，给你提问的权利，进而可以进入到调查研究阶段。

一个好的开场白应确立以买方为中心的目的。这是什么意思？它意味着注重买方的想法，而不是注重你的产品或者服务。它也意味着要灵活，考虑诸如谁召集的会议，你对客户或者当事人了解多少，有什么时间限制等因素。

尽管你也需要叙述你是谁，你为什么在那儿（而不是讲你的产品或者服务的细节），以及为“问SPIN问题”奠定基础，但也一定要注意应以买方为中心，而不要只注重你自己的需要。以买方为中心可以建立起买方对你的信任，并使买方易于接受新的思想，确立你的信誉。

（2）有效开启销售会谈

1）迅速切入主题。当你需要表现出对公司及其文化的尊重时，一个最大的危险是浪费一位繁忙总经理的时间。作为一个通则，在开场白方面要尽可能少花时间。

2）不要过早地讲出对策。陈述利益式的开场白是介绍产品的一个基本模式。在你提供对策或说出你的能力范围之前，开发客户需求以积聚价值是至关重要的。过早地讨论对策会引起异议，并减少交易成功的可能性。

3）注重问题。不要过于担心在会谈的初期阶段不能表现得很流畅，很优雅。在会谈之前应想好一些合适的问题，并且利用开场白阶段的时间来赢得买方进入调查研究阶段的许可。如果你发现买方在问问题，而你正在被问到一些事实和被要求解释，

你应该改变开场白的方式，以确立在这个阶段的提问者地位。

如果你坚持练习30秒钟完成一个开场白，直到你确信在听起来并不“机械”的情况下，涵盖了所有的关键点，这种练习对你会很有帮助。测试你的开场白是否有效的最好方法，是看客户在多大程度上愿意接受并回答你的问题。

2. 第二阶段：4P调查研究阶段

既然调查研究阶段对买方决定购买你的产品或者服务有很大影响，那么有效地使用4P问题是面对面销售成功的关键。在调查研究阶段，我们利用4P来发现问题，澄清、开发买方的需求，找出客户的不满意，挖掘客户的痛苦，从而让客户自己说出明确的需求，进而为其提供解决方案。

（1）询问现状

即有关买方现在的业务和状况的事实或背景，如“你们用这些设备有多久啦？”或“您能和我谈谈公司的发展计划吗？”尽管背景问题对于收集信息大有益处，但如果过多，则会令买方厌倦和恼怒。因此，询问的时候要把握两个原则：1）数量不可太多；2）目的明确，问那些可以开发成明确需求，并且是你的产品或服务可以解决的难题方面的问题。

（2）分析问题

即发现客户的问题、难点和不满，而卖方的商品或服务正可以帮助客户解决他们的这些问题。难点和不满的问题如“这项操作是否很难执行？”或“你担心那些老机器的质量吗？”分析问题为订单的开展提供了许多原始资料。因为分析问题有一定的风险性，所以许多缺乏经验的销售人员很难把握提问的时机。

（3）挖掘痛苦

即扩大客户的问题、难点和不满，使之变为清晰严重并能够揭示出所潜伏的严重后果的问题。如“这个问题对你们的远期利益有什么影响吗？”或“这对客户的满意程度有什么影响吗？”暗示问题就是通过积聚潜在顾客难题的严重性，使它大到足以让顾客付诸行动的程度。

询问问题的困难在于措辞是否恰当和问题的数量是否适中，因为它往往使潜在顾客心情沮丧，情绪低落。如果还没有分析问题，过早引入挖掘痛苦，往往使潜在顾客产生不信任甚至直接拒绝。

（4）给予快乐

销售人员通过给予客户解决方案，描述可以解决顾客难题的对策，让顾客主动告诉你——你提供的这些对策让他获利多少。如“如果把它的运行速度提高10%对您是否有利呢？”或“如果我们可以将其运行质量提高，那会给你怎样的帮助呢？”这些都是典型的给予客户快乐的引导语。给予客户快乐的方法对组织购买行为中的那些影响者最有效，这些影响者会在你缺席的情况下担当起你的角色，将你的对策提议交给决策者，并通过自身的努力给决策者施加一定的影响。

销售人员最易犯的错误就是在积聚起问题的严重性之前过早地介绍对策，这在潜在顾客没有认识到问题的严重性之前会为你的需求开发设置障碍。因此，给予客户快

乐的最佳时机是：在你将对方痛苦挖掘出来时，建立起买方难题的严重性后，而又在你描述对策之前。相关研究表明，在每笔生意中，出色的销售人员较之一般销售人员所给予的解决方案要多10倍。

3. 第三阶段：证实能力

无论迟早，你必须证实你有帮买方解决问题的对策和能力。你可以使用各种各样的方法来证实你的对策的价值，但是在简单销售中能起作用的方法，随着销售的规模和复杂程度的增长，起到的作用就很有限了。很多例子证明，在大生意中迟些介绍你的对策显然比早一些更有效。

4. 第四阶段：获得承诺

在大生意项目中，我们不能期待从一楼一下子跳到五楼，必须从一楼爬到二楼，再从二楼走到三楼，最后一步一步迈到五楼，所以，我们重视会谈的过程，每一次都有进展，才能向成功迈进。

在简单的生意中，只能有两种真正的结果：要么得到一份订单，要么就是没成交。大的或复杂的生意却大不相同，它也许要几个月或者几年才能得到订单。因此，你需要分清成功或者不成功的具体会谈结果。

在大生意中，如果一个单独会谈结束时得到了一个使你更靠近生意结果的行动（我们称之为进展），就是一个成功的结果。主要的衡量标准是：使买方同意一个使你朝生意最终结果前进的行为。这种行为也许是由买方做出的，也许是由卖方做出的。其中买方行为总是一种清晰而强烈的进展，因为它表明买方使交易向前推动的承诺，例如买方同意参加一个产品演示会，或为卖方安排一次与其他决策者的会谈。买方要求的计划不是一种清晰的进展，除非买方也同意采取一些使生意前进的行为，例如在你写计划书之前重新审视选择标准，或在最后定论之前讨论汇款方案。

一次会谈的结果不能促使生意向前推进（即暂时中断），那么就是不成功的，不论买方看起来多么愉快多么满意。

二、与客户会谈，获得信任后出现的四种结果

表2-1 获得客户信任后的四种会谈结果

订单成败	会谈结果	
订单成功	订单（成功）	■承诺购买
	进展	■同意一种可以使生意向前推进的行为。例如：“下周我想让你与我的搭档谈谈。”
订单失败	暂时中断	■讨论断续但没有行动协议。例如：“如获得一次讨论机会，再给你打电话。”
	失败	■拒绝购买

获得客户信任后，并不是一定就会获得订单。因此，以下针对获得客户信任后的四种结果进行分析：

1. 订单

即客户很肯定的购买决定（有合约、合同等）。在大规模销售中真正的订单是较少的。

“我们99.9%会买”，这并不是一个订单。每一代销售经理都不厌其烦地对那些新来的没有经验的销售员讲解：要成为一个真正的订单，客户必须准确无误地表现出要购买的意向，常常是要签署某种类型的书面文件。有必要说明的是，在大生意中真正以订单为结果的生意比大部分销售商想象的要少。因此，当你想以订单的方式结束生意时，机会并不是很多。

2. 进展

即发生在会谈中或之后的一些事情，可以使生意继续朝着最终的结果发展。典型的进展包括：

1）客户同意参加一个产品演示会；

2）有让你见更高一级决策者的余地；

3）同意试运行或检测你的产品；

4）部分接受原来根本不接受的预算；

5）同意与你共同推进项目的进展。

所有这些都代表客户的认同，使生意朝着最终的成功不断靠近。进展有许多种表现形式，但相同点是它们都包含推动生意向前发展的行为。在大生意中使用收场白常见的目的就是能取得一定的进展，成功的收场白在开始使用时就知道会取得什么实质性的进展。

3. 暂时中断

即生意还会继续下去，但客户还没有同意具体的实际行动方案来使生意有进展。这些生意并没有达成一个一致的协议，但也没有来自客户的“不”。

典型的语句：

1）谢谢你专程来一趟，不过以后看公司的发展我们再联系。

2）绝好的一个提议，我们非常感兴趣。下次有时间我们再一起谈谈。

3）我们非常喜欢看到的一切，如果我们想进一步了解具体情况，日后会与你联系的。

在这些情景中，买方没有同意任何一种具体的行动方案，因此生意并没有实际进展的迹象。在我们的研究中，把以暂时中断为结局的生意划入不成功的生意中。也许你会认为这并不公平。毕竟，如果客户说一些肯定积极的话，如“我们很感兴趣”和“这是个很不错的提议”等，我们却判定生意是很不成功地结束了，这似乎太苛刻了。然而，与这些买主一起合作了许多年后，我不再把一次努力的正面结果和承诺视为成功的标志了。太多次我看见客户在会谈即将结束时使用这些肯定的言语，但目的

都是用一种很礼貌的方式赶走一个他们并不想再见到的销售商。在我们的研究中，我们需要以行为来衡量收场白的成功而不是用言语，这就是为什么我们把进展划入成功，而把暂时中断视为不成功的原因。一笔生意是否成功，应该用客户的行为而不是言语作为评判标准。

4. 没有成交

即客户主动而明确表示拒绝接受。从某种程度上来说，没成交的客户很清楚地表明没有任何可能再继续下去了。

少数情况下，如果客户不同意在将来有另一次会谈或者拒绝你见更高一级的决策人，这些也会是没成交的表现。检测没有成交的标准就是客户主动地拒绝了你在这笔生意的主要目标。没成交的生意就应该归入不成功的生意中，这是无可争议的事。

第5招
如何赢得客户的信赖感?

“信任的实质是客户相信在其有赖于销售顾问的诚实和可靠性的地方，他能信赖销售顾问所说或所承诺的。”与客户建立长期关系，关键就是创建销售代表和客户组织间的信任基础。

任何产业中的长期销售的成功一般都建立在引荐的基础之上，而信任在其中起着重要的作用。客户寻求的是他们能够信任的销售顾问。问题是他们可能因为过去一些不愉快的经历，而对找到值得信任的伙伴关系几乎不抱什么希望。以下案例证明了对销售顾问来说失去客户的信任是一件非常容易的事情（甚至有时候它只不过是一次单纯的误会）。但销售顾问能从这种信任的建立中获益。因为当客户在寻求合作的时候，这对销售顾问来说正是一个机会。

案例：客户信任的界限

多年前，一个年轻人在营销策划公司工作。一天，他的一位朋友找到他，说自己的公司想做一个小规模的调查。朋友希望年轻人出面把业务接下来，然后朋友自己去运作，最后的调查报告由年轻人把关。当然，朋友会给年轻人一笔费用。

那确实是一笔很小的业务，没什么大的问题。市场调查报告出来后，年轻人很明显地看出其中的水分，但他只是做了些文字加工和改动，就把它交了上去。

事情就这样过去了。

几年后的一天，年轻人与别人组成一个项目小组，一块去完成北京新开业的一家大型商场的整体营销方案。不料，对方的业务主管明确提出，对年轻人的印象不好，要求换人。原来，该主管正是当年市场调查项目的那个委托人。

也许，年轻人只是偶然遇到这两件事，而失去了自己的机会；但这种偶然性当中其实已包含了必然性，因为越是微不足道的小事，越能看出一个人的本质来。一个对自己经手的事情敷衍塞责的人，怎么可能是认真、敬业的人呢？这样的人，怎么能够

赢得别人的信任与赏识呢？年轻人最初的草率，已注定他日后将丧失良机。反之，一个人若是对自己所做的每一件事都竭尽全力，那他必将为自己赢得越来越多的机遇。

一、建立信任的五个层次

我们经常说："走出去，说出来，把钱收回来，还让客户说谢谢，这才是真正优秀的销售人员。"这里面包含二个关键：第一，把钱收回来的基础，就是客户信任你；第二，同时让客户说"谢谢"，使客户成为你的"回头客"，更需要赢得客户的信任。

作为一名销售人员，你赢得的客户信任越充分，越坚定，客户对你的认可度就越高，购买产品就越有可能。然而，信任并非一两天就能够产生，它是需要时间积累的，我们把信任感的建立分成五个层次：寒暄、表达事实、观念认同、兴趣爱好、价值观认同。

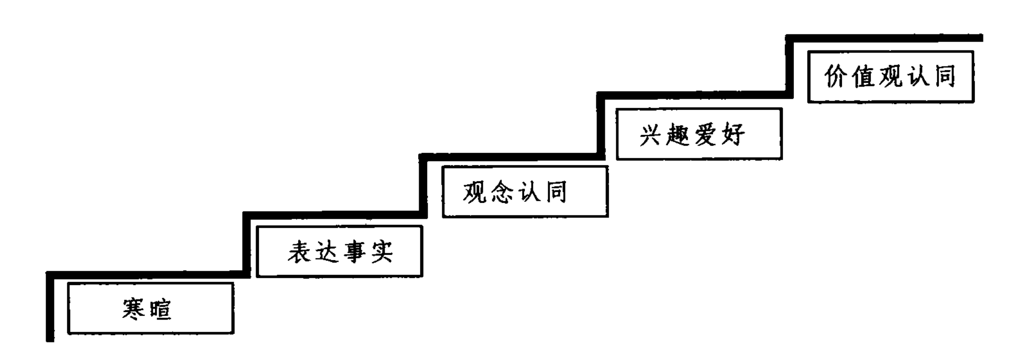


图2-2 建立信任的五个层次

信任的五个层次各自的特征与目标：

表2-2 信任的五个层次特征

五个层次	特征	标准	举例
寒暄	基本的礼仪、打招呼、交换名片等	只是瞬间拉近距离的手段，增加亲和力的方式	听你口音是东北人吧？
表达事实	介绍公司的资料，表达一些客观存在的事情	只是互换信息，达到交流的目的，不会产生来电的感觉，时间越长越没有味道	我们ABC公司是1992年成立的，目前在行业中服务的客户主要是整车厂商……
观念认同	双方产生感觉，有来电反应，有共同的话题	可以让彼此产生一见钟情、相见恨晚的感觉，有谈不完的话，说不完的故事	你说得太对了，我也认为公司不在规模大，而在于是否有专业度，是否能够解决问题，这才是最重要的！

续表

五个层次	特征	标准	举例
兴趣爱好	投其所好，有共同的兴趣、爱好等	因为大家有共同的志向，可以维持比较长的关系，达到志同道合的境界	听说你喜欢荷兰的足球，我也喜欢；同时，我感觉荷兰的足球全攻全守，场面非常有气势，而且可看性强！
价值观、信仰认同	相同的价值观、理念、行为动机等	因为有爱憎分明的感觉，大家心往一处，价值观相同	佛家讲仁慈、因果、轮回，其实，我与你一样，我也相信；而且我也每逢初一、十五、三十都不进荤菜

二、赢得客户信任感的五大基石

信任对任何关系都相当重要。有几个因素在帮助销售顾问赢得客户的信任中非常重要，专业知识、可依赖性、正直、客户导向和相容性等五大方面是基石。下面对每个因素的重要性一一加以讨论。

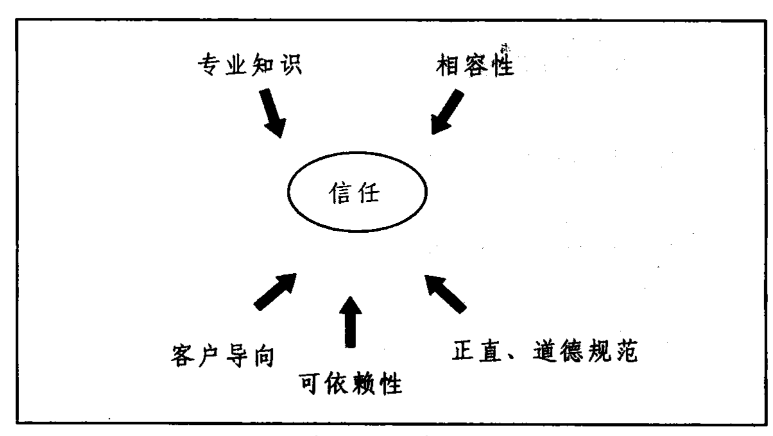


图2-3 赢得客户信任感的五大基石

1. 专业知识

年轻的销售顾问往往缺乏经验。大部分刚毕业的大学生没有让他们迅速成功的专业知识，在产业销售中尤其如此。公司花几千万元来培训新的销售顾问，就是希望他们快速掌握专业知识：销售培训是为了让销售顾问获得关于公司产品和计划、行业、竞争及总体市场情况的知识。年轻的销售顾问可以从经验丰富的销售顾问那里学习怎样才能成功，他们也必须向客户证明他们的专业和服务热情。例如在房产行业，客户询问你“销控”术语，如果你不清楚，你的销售就没有太大的效果，因为客户对你的信任感也会下降。

另一点值得考虑的是，近来许多组织的规模都缩小了，因此大大削减了采购部门，包括人员和其他采购支持部门。所以，客户必须用更少的资源做更多的事情，并因此更渴望专业知识，无论是对他们的自有业务、财务状况、行业发展趋势的即时洞察力，还是有效地识别业务中出现的成本削减和收入机会的策略技巧。当然，针对那些技术型的、注意细节的或对产品或行业没有充分了解的客户时，专业知识更加关键。

销售顾问应该努力帮助他们的客户达到目标。举例来说，个人或商务经营者能从网上和交易中获得专业知识，但是如果他们认为其他人（例如：财务计划者、证券公司）知识更丰富而且能带来更多的专业知识，那么他们就会利用这些来源。

当今的客户都积极地回应对他们努力达到底线目标有所帮助的任何活动，无论是收入增加、赢利能力提升，还是财务或战略目标达成。因此，专业知识在客户对卖方信誉的评价中扮演更加重要的角色。对某些客户来说，尤其是那些负有经济或财务责任的客户（例如：CFO、财务主任、业务经理），销售代表为底线目标贡献的能力决定了他们对卖方信誉的评价。对销售顾问来说，从经济角度来理解客户的关键战略是相当重要的一个考虑。销售顾问追求的是让客户明白他们是：1）积极地致力于帮助客户达成其底线目标；2）能提供帮助、忠告和建议，有积极影响客户达到目标的能力。但是说比做容易，因为销售顾问经常不了解他们客户的长期财务目标。

销售顾问必须显示出比客户更加丰富的知识，不仅仅是关于他们销售的产品和服务的知识，而且也包括关于客户的财务和业务操作整个范围（例如：产品、计划、竞争者、客户、卖方）的知识。因为，如今的客户希望获得建议和解决方案，而不仅仅是选择。销售顾问必须帮助他们的客户通过增加价值来达到目标。

因此，我们经常说“销售顾问不见得是专才，但至少是通才”，就是专业知识必须丰富的意思。

2. 可依赖性

可依赖性的中心是销售顾问行动的可预见性。常听客户说：“我能时常依赖她，她说到做到。”销售顾问必须记得他们对客户或目标客户所作出的承诺。一旦作出承诺，客户就会期待承诺兑现，但客户不会打电话提醒销售顾问他们曾作过的承诺。销售顾问应该对所有的访问都作记录，以便日后可以回顾。如果记下了，那么就不会忘记该做什么事。销售顾问要尽力去建立一种可靠的行为模式，也就是说，销售顾问不应该承诺他所无法提供的东西。另外，销售顾问也必须证明处理秘密信息的能力，买卖双方相互信赖，小心地保守秘密和保持秘密信息的机密性。社会学上的“道德困境”证明了信任和严守秘密问题的重要性。

销售顾问必须牢记他们代表着客户的利益。尽管大多数销售顾问声明他们对客户利益的绝对忠诚，但是当客户涉及像定价、生产灵活性和设计变动这些问题时，许多销售顾问都缺乏支持客户利益所需的承诺或技巧。

3. 以客户为导向

在日益激烈的市场竞争之下，客户的选择越来越多，需求变化也越来越趋于复杂，因此销售人员也必须作出改变。在销售流程中，以前是以产品为中心，不需要建立太多的关系，客户就会买产品，然而，今天的时代不同了，必须花时间来发现关系，建立信任，实现销售才有可能。

以客户为导向就是换位思考，以客户为中心来分析问题，帮助客户解决问题。所以，销售顾问需要花较多的时间与客户建立信赖关系，并且了解客户的需求，只有以客户为导向才能更好地建立信任感。下图就能说明，建立信任感是需要以客户为导向的。

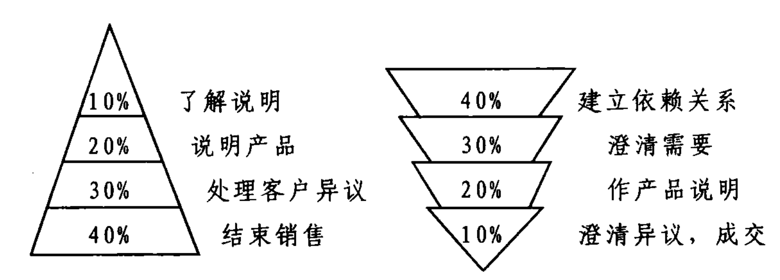


图2-4 建立信任感以客户为导向

4. 相容性/讨人喜欢

客户一般乐于与他们所了解、喜欢，以及他们感到有必要联系的销售顾问打交道。

有些销售顾问过于急功近利，低估了与客户建立和睦关系的重要性。事实上，如今的客户不再像10～15年前一样，容易花时间在销售访问中谈论个人问题。为了与客户建立和睦关系，销售顾问必须更有创造力和更加机智。例如，制药业销售顾问与医生办公室的所有雇员共进午餐是很寻常的事情，这些午餐有时多达20～40人，销售顾问这时就有时间与在座的医生谈论他的产品。

销售顾问必须清楚他们的客户是否很忙，很难挤出时间来应付工作以外的事务。但是，记住一点，客户是人，也有相容性，只不过有些人多些，有些人少些。

相容性（Compatibility）和讨人喜欢（Likeability）对与关键人员（如接待员和秘书）建立关系很重要。第一印象很重要，销售顾问寻找与这些人的共性的能力对在采购组织内获得更多需要的盟友有很大的帮助。讨人喜欢被认为是一个很难准确把握的情感因素，但在某些买卖双方关系上又是一个强有力的因素。

如果销售顾问很好地证明了自己具有建立信任的品质，那么相容性能促进信任的建立。客户并非一定信任他们喜欢的每个人，但更难信任他们不喜欢的人。

5. 正直、道德规范

正直、道德规范（Ethics）指个人或个人所在机构的正确与错误行为的相关标

准。个人道德规范和行为准则为确定特定情况下什么是对什么是错提供了基础。职业道德标准是建立在社会标准之上的，而且大多数行业形成了与社会标准一致的行为准则。各行业都将它们得到的公众尊敬归功于行业组织制订的行为标准，例如以下所示的美国市场营销协会采用的道德规范标准。

【情景】美国市场营销协会的道德规范

道德规范

美国市场营销协会（AMA）的成员承诺遵守职业道德规范。所有的成员共同遵守包括以下的道德规范。

市场营销人员的责任

市场营销人员必须对其行为造成的后果负责，同时不遗余力地保证其决策、建议和行为是为了识别、服务和满足所有相关的公众：客户、组织和社会。

市场营销人员的专业行为应遵循：

1）职业道德规范的基本准则是：不故意损害。

2）坚持所有适用的法律和规章。

3）准确地介绍自己受过的教育、培训和经历。

4）积极支持、实践和宣传这部道德规范法典。

诚实与公正

市场营销人员应通过以下行为来维护和推进市场营销职业的完整、荣誉和尊严：

1）诚实地为消费者、客户、雇员、供应商、分销商和公众服务。

2）未事先告知所有当事人前，不故意地参与利益冲突。

3）建立公正的收支费用价目表，包括日常的、惯例上的和（或）合法的营销交易报酬或收费。

市场营销交易过程当事人的权利与义务

市场营销交易的当事人应有权要求：

1）提供安全的产品和服务，且符合其预期的用途。

2）提供的产品和服务的信息不具欺骗性。

3）所有各方在打算撤除其义务时应是善意的，无论是财务上的还是其他方面的。

4）存在恰当的内部措施来公正地调整和（或）重新修正购买方面的异议。

拥有上述权利的同时意味着市场营销人员还存在下述责任，但并非仅限于此。

产品开发和管理方面：

1）公开与产品或服务使用有关的所有潜在危险。

2）确认任何可能引起产品实质性改变或影响客户购买决策的产品零部件的

替代品。

3）确认需额外收费的附加特性。

促销方面：

1）避免错误和误导性的广告。

2）拒绝高压操纵或误导性销售策略。

3）避免利用欺骗或操纵手段进行产品促销。

分销方面：

1）不为谋取私利而操纵产品的供应。

2）在市场营销渠道中不使用高压手段。

3）不对转售者选择经营的产品进行过多的干涉。

定价方面：

1）不参与限价。

2）不执行掠夺性定价。

3）公开在任何交易中达成的价格。

市场营销调查方面：

1）禁止以市场调查为名推销或集资。

2）避免歪曲事实和省略相关调查数据，要保持市场调查的完整。

3）公正地对待外部客户和供应商。

组织关系：

市场营销人员应该清楚他们的行为可能怎样影响组织关系中其他人的行为。在与其他人的关系上，如雇员、供应商或客户的关系上，他们不应该要求、鼓励或采用强制手段以达到不道德目的。

1）在职业关系中涉及特惠待遇信息时，采用保密和匿名机制。

2）及时地履行合同和双方协议中的义务与责任。

3）未经给予报酬或未经原创者或所有者的同意，不得将他人成果全部或部分地占为己有，或直接从中获益。

4）避免不公正地剥夺或损害其他团体，利用工作为自己谋取最大利益。

任何AMA成员倘若被发现违背了此道德规范法典的任何条款，其会员资格将被暂停或取消。

销售顾问经常被卷入道德问题中。例如，销售经理用增加交际费代替加薪来激励他的销售顾问，销售顾问将客户不需要的产品或服务卖给客户，销售顾问夸大产品的益处来达成买卖。这类事情还可以列出很多。

销售专业化要求真实的客户导向方法，客户对非专业的、不道德的行为越来越不能容忍。道德规范与信任密切相关。销售顾问只要试过一次欺骗行为、非法活动或非客户导向行为，客户就会失去对他的信任。

哪些类型的销售行为是不道德的？根据对327位客户的调查，销售顾问的下列行

为是不道德的：

1）对自己的利益表现出关心，而非客户的。

2）对他们做错的事推卸责任。

3）利用他人的贫穷或未受教育。

4）收受客户的礼品，迫使卖方松动政策。

5）销售人们并不需要的产品/服务。

6）不懂装懂。

7）进行电访，在销售时假装市场调查人员。

8）销售危险或有风险的产品。

9）信息保留。

10）夸大产品功效。

11）为达成交易，谎称有供应。

12）对竞争者撒谎。

13）伪造产品鉴定书。

专业销售顾问理应受到人们的高度尊敬。那些不常与专业销售顾问交往的客户可能认为销售顾问是那种爱占便宜的、诡诈的、不能信任的人。为什么会是这种形象呢？一些销售顾问方法不专业，还有过去的一些电视节目、电影甚至百老汇的演出，以及20世纪六七十年代大众出版物的反面宣传，导致了销售顾问的反面形象。对大众出版物如何描绘销售顾问的一项调查发现，销售顾问常与欺骗、非法和非客户导向的行为联系在一起。下面讨论三种不道德行为：欺骗性做法、非法活动和非客户导向行为。

（1）欺骗性做法

众所周知，少数销售顾问不讲道德，有些甚至是欺骗高手，导致某些客户对所有销售顾问都不感兴趣。因此，所有销售顾问都为此行为付出了代价。可惜的是，确实有些销售顾问以定额压力为由，为自己的欺骗性行为进行辩解。销售顾问可以选择忽视信任建立的方法，劝说客户购买；也可以选择进行下一个销售会面，并因没有达到定额而承受其经理的责骂。销售顾问若只是为了掩盖真相，而在不知道答案时作出回答，夸大产品益处或截留信息，当这些行为对客户造成伤害时，销售顾问已经破坏了与客户未来的合作。

（2）非法活动

滥用公司财产是许多销售组织长期存在的问题。私人使用公司的车、报销并未发生的费用、销售样品以获得收入都是滥用公司财产的行为。有些对公司财产的触犯违反了法律对内部收入形式的服务法，也是能处以监禁和罚金的犯罪。

贿赂是一些销售顾问触犯法律的另一行为。竞争对手可能进行贿赂，因此给销售顾问所在公司带来压力，让他们也进行贿赂。对销售顾问来说，眼睁睁看着潜在的客户转向竞争对手是很难受的。但是，销售顾问为自己进行贿赂就会受到惩罚。行贿的公司可能发现自己被起诉，并被处以罚金。洛克韦尔国际公司和洛克希德公司向海外客非法付款，而不得不忍受公众影响不好的羞耻并支付罚款就是一个典型例子。

与销售顾问有关的另一个法律问题就是产品责任。销售顾问可能通过三种方式给公司造成产品责任：明确的保证、歪曲事实和疏忽。销售顾问伪造产品保证书或担保，使销售组织即使不打算提供保证，也不得不承担义务。明确的保证是通过对事实的确认、承诺、解释，或销售顾问使用任何样品或模型，构成交易的基础。客户依靠销售顾问的声明来作出决策。如果销售顾问告诉目标客户机器每小时的产量是50单位，那么就形成一个法定义务，即公司必须供应达到此标准的机器。

销售顾问歪曲事实也能导致产品责任，即使销售顾问作出的是错误的声明，客户也会认为它是真实的，卖方负有准（精）确的责任。法律规定，销售顾问在规划声明中应该遵守“合理小心”的原则。如果销售顾问宣称给定的药物安全，并没有要求合理小心地注意这个声明是否准确，那么销售顾问就存在疏忽。疏忽是形成卖方产品责任的一个基础。

尽管这些策略短期内能提高销售额，但销售顾问毁掉了与客户和公司间的信任关系。如果考虑到与销售实践相关的法律约束，那么销售顾问和组织在制作销售展示时就应该小心从事。

（3）非客户导向行为

如今，大部分销售组织都强调建立信任关系，而且以客户为导向。遗憾的是，还有不少销售顾问和公司着重短期目标，采用过时的销售策略。大多数客户将不再从盛气凌人和强行推销的销售顾问那里购买产品，很多说话快、进行高压推销的销售顾问处于岌岌可危的状态了。客户已经经过自我培训，并且他们了解与供应商发展长期关系的重要性。

表2-3总结了以上提到的做法。

表2-3 不道德行为

欺骗性行为	非法活动	非客户导向行为
欺骗	违约	爱出风头
蒙蔽	诈骗	强行推销
欺诈	滥用公司财产	说话快
夸大	贿赂	高压力
吓唬		

（4）公司如何应付销售道德规范

许多公司在培训时讨论道德规范，包括礼品赠送、交际费的使用以及如何处理目标客户的不道德的要求。每个公司都有自己的礼品赠送制度。Eli-Lilly公司的詹妮·奥斯伯说：“我们公司规定最多给一位医生花100美元。上星期，我与一位医生带了三个孩子一起去看印第安纳步行者队的比赛，门票是200美元，医生不得不给我签一张100美元的支票！”接受圣诞礼物也是培训中必须解释的另一个方面。有些客户不允许接受销售顾问的礼品。

另一个重要的培训方面是交际费的使用。销售顾问应该接受培训如何填写交际费表格，以及哪些是可以报销的。有些公司提供个人差旅费津贴，有些则不允许。如果建立了指导方针，那么销售顾问就不至于产生误解。

有时，不道德的行为并非由销售顾问引起，而是客户引起的。销售顾问必须接受培训以处理目标客户提出的不道德要求。客户可能受到本公司的压力，要求他们在预算内或要求排在订单时间表的前列。客户可能要求销售顾问将他移到订单表的前面，以此交换随后更多的业务。一家药店认定从销售顾问手里购买样品是非法的。以信任为基础的销售顾问为了长期成功，必须摒弃任何短期利益。一旦他不值得信任的言词流传开的话，那么这位销售顾问的职业生涯就到头了。

销售顾问也必须关心本国和其他国家的法律体系。对当今受过良好培训的销售顾问来说，不知道自己的行为已经违背了某项法律是不能成为借口的。当出现疑惑时，销售顾问必须查阅各地的法律。此外，还应该考虑到行业特定的法律法规。表2—4列出了一些法律提示。

表2-4 法律提示

对象	法律提示
对销售顾问	1）在销售展示中使用真实的数据而不是一味地赞扬 2）在销售之前，将产品规格、功效和局限性全部告诉客户 3）不要越权，销售顾问的行为应受到公司的约束 4）避免与竞争者讨论这些话题：价格、毛利、折扣、交易条件、投标或投标意图 5）不要使用一种产品做诱饵来销售另一产品 6）不要强迫客人只从你的组织购买 7）给在相同环境下购买的客户提供相同的价格和支持 8）不要擅自改变竞争者的产品 9）没有明确证据时，不要贬低竞争者的产品 10）避免作出很难或不可能实现的承诺
对销售组织	1）检查销售展示和声明可能存在的法律问题 2）让销售顾问明白潜在的法律冲突 3）仔细检查公司利用的每个独立销售代理机构 4）应用技术产品和服务确保销售展示能完全解释产品和服务的功能和风险

销售顾问的名誉沾上污点只可能有一次。在大规模沟通（电话、电子邮件和网址）的今天，客户很容易放出话来，说某位销售顾问的行为不道德，从而终止该销售顾问的职业生涯。

因此，销售顾问建立信任感是非常有必要的，就像麦肯锡给自己的定位一样：我只做咨询，而且是战略咨询，我不做实施。这就是一种对客户的负责态度，一种职业化的展现，销售顾问也同理。

第6招
客户关系发展的四种类型是什么？

客户关系是联结客户的重要纽带，是企业与客户之间的“黄金线”。强化企业与客户的关系是企业发展的一项重点内容。加强客户关系和推动客户关系的发展，是企业不断增强行业竞争力和提高行业抗风险能力的需要。企业应加强客户关系，加深与客户稳定友好的合作依存关系，推动客户关系不断向前发展。

案例：六块钱买了一颗心

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预订是很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上特别发达，但为什么会有如此诱人的饭店呢？大家往往会以为泰国是一个旅游国家，而且又有世界上独有的人妖表演，是不是他们在这方面下了工夫？错了，他们靠的是真功夫，是非同寻常的客户服务，也就是现在经常提到的客户关系管理。

他们的客户服务到底好到什么程度呢？我们不妨通过一个实例来看一下。

一位朋友因公务经常去泰国出差，并下榻在东方饭店，第一次入住时良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象，当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上，在他走出房门准备去餐厅的时候，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问：“你怎么知道我姓于？”服务生答：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请。”于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位子吗？”于先

生的惊讶再次升级，心想："尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？"看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说："我刚刚查过电脑记录，您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐。"于先生听后兴奋地说："老位子！老位子！"服务小姐接着问："老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？"现在于先生已经不再惊讶了，说："老菜单，就要老菜单！"于先生已经兴奋到了极点。

上餐时餐厅赠送给于先生一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，就问："这是什么？"服务生后退两步说："这是我们特有的××小菜。"服务生为什么要先后退两步呢，他是怕自己说话时口水不小心落在客人的食品上，这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是在美国最好的饭店里于先生都没有见过。这一次早餐给于先生留下了终生难忘的印象。

后来，由于业务调整的原因，于先生有三年的时间没有再到泰国去。在这一年生日的时候，于先生突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡，里面还附了一封短信，内容是："亲爱的于先生，您已经有三年没有来过我们这里了，我们全体人员都非常想念您，希望能再次见到您。今天是您的生日，祝您生日愉快。"于先生当时激动得热泪盈眶，发誓如果再去泰国，绝对不会到任何其他的饭店，一定要住在东方饭店，而且要说服所有的朋友也像他一样选择东方饭店。于先生看了一下信封，上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

东方饭店非常重视培养忠实的客户，并且建立了一套完善的客户关系管理体系，使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务。迄今为止，世界各国有约20万人曾经入住过那里，用他们的话说，只要每年有十分之一的老顾客光顾饭店就会永远客满。这就是东方饭店成功的秘诀。

现在客户关系管理的观念已经被普遍接受，而且相当一部分企业都已经建立起了自己的客户关系管理系统，但真正能做到东方饭店这样的还并不多见。关键是很多企业还只是处在初始阶段，仅仅是上马一套软件系统，并没有在内心深处思考如何去贯彻执行，所以大都流于表面，难见实效。客户关系管理并非只是一套软件系统，而是以全员服务意识为核心的、贯穿于所有经营环节的一整套全面完善的服务理念和服务体系，是一种企业文化。在这方面，泰国东方饭店的做法值得我们很多企业认真地去学习和借鉴。

一、推动客户关系发展的六大准则

了解推动客户关系发展的准则，有助于理解客户关系发展的类型，因此，我们首先来了解推动客户关系发展的六大准则：

1. 理解

理解是客户关系发展的前提。在企业销售过程中，不仅要体现销售部门与客户的销售关系，更重要的是体现企业与客户的服务关系。销售部门要充分理解客户所关注的热点和难点，从细微处出发，为客户利益着想，贴近客户，理解客户，从行动上和思想上理解客户和帮助客户，拉近企业与客户的距离，维护和加强企业与客户的合作关系。

2. 尊重

尊重是客户关系发展的保障。发展稳定的客户关系，需要在整个销售服务的过程中保证充分尊重客户的人格利益和合法利益，如见面时的问候语、送货过程中的微笑服务、产品轻举轻放等等，一言一行之中，无形地表达内心中尊重客户的人格利益和合法经营利益，重视客户关系的长远发展。

3. 负责

负责是客户关系发展的根本。增强为客户负责的思想和为客户服务的意识，平衡供求关系，努力为客户争取适销对路的货源，维护他们的合法利益，同时努力维护平等、和谐、共赢的客户关系和创造良好的销售环境，是企业制胜的关键。

4. 奉献

奉献是客户关系发展的保证。客户是我们的上帝，需要我们付出更多优质的服务。良好的服务是展现企业良好形象的需要，也是提高企业竞争力的一个方面。增强全员奉献意识和敬业意识，提高企业的服务水平和工作效率，以客户为中心，努力为客户多办实事，多办好事，创造良好的服务环境，为客户的稳定发展提供良好的条件。

5. 诚信

诚信是客户关系发展的基础。诚信也是一种竞争力，树立依法经营、规范经营、文明经营和诚信经营之风，为广大客户营造良好的经营环境，赢得广大客户的支持和信赖，也是企业加强和稳固客户关系的基础。

6. 创新

创新是客户关系发展的动力。改善服务方式和方法，提供更为快捷、方便、优质的服务，提高企业服务水平，不断适应当前行业形势发展的需要，稳定老客户和发展新客户，推陈出新，优胜劣汰，不断加强和推动客户关系向前发展。

当前的市场竞争，实际上是客户关系的竞争，拥有客户就拥有市场。企业应从自身出发，坚持以人为本，主动出击，推动客户关系向前发展，加强加深客户关系，从而提高企业的综合竞争能力。

二、客户关系发展的四种类型

在整个企业营销过程中，客户是我们赖以生存的第一资源，凡事都要围绕着如何抓住并留住我们的客户这一条主线进行。

那么，我们怎么样才能在这一关键环节里第一时间就吸引我们的客户，牢牢抓住我们的客户呢？我们在实践中归纳整理为：客户关系发展的四种类型。

1. 类型一：同流者——不能同流怎么交流？

有点经验的营销人员都会想到，拜访一个陌生的客户，我们首先要研究的就是他属于哪一“流派”，也就是他们周围的人圈，个人兴趣、爱好等等。我们就要想尽一切办法切入到他们的“流派”里，这是我们拜访客户之前最好能做到的。

2. 类型二：交流者——不能交流怎能交心？

我们和客户入了一个“流派”就能够交流了，接下来我们要做的就是怎么让泛泛之谈升华到深层次交心。

3. 类型三：交心者——不能交心怎能交易？

心都掏给你了，说明客户已经被你征服了，接下来就是要合情合理地交易。交易的时候最忌讳的就是对待客户的态度360度大转变，让客户对你留下不好的印象，这是大意的销售顾问常犯的错误。那么我们应该怎么实现交易呢？切记，交心才能交易。

4. 类型四：交易者——不能交易怎么交钱？

我们在完成一系列升华，进行到交易层面之后，就是交钱了。交易自然更加重要，因此我们常说：交易比交钱重要。因为这里面会涉及一系列订单返点的事情。

但是，有一点需要引起我们的注意：虽然现在社会风气如此，但交易不代表要给对方个人回扣，而是给对方企业返点的意思。如果是给对方个人回扣，那就造成灰色交易了，这样下去，只能使我们的生意不能长久。随着社会的进步、经济发展的规范化，市场运作透明度越来越高，如果你还是固守灰色思想，那么你注定是一个“得不了道、成不了仙”的营销员。

案例：400万的采购项目怎么飞了呢？

项目背景：

我是国外著名的电气自动化企业的项目经理，负责市场开拓、项目合作，下面分享一个发生在我身边的案例。

项目周期：

整个项目从2005年4月份到2006年3月份结束。

信息来源：

在拜访其他客户时，其他客户无意中提起××公司的采购项目，听到后自己暗暗记住了单位的名字，回来后通过查黄页找到该单位及具体的负责人，简单地了解了一下，确实有这个采购计划，而且项目也正在实施，目前处于前期调研阶段。

具体过程：

五次拜访交流。

第一次拜访过程：

通过上面的简单了解，我马上确定拜访时间。我在家准备好所需要的资料，想好了本次拜访所需要的东西，成行。上午11点左右我见到了项目负责人A，男，年龄40岁左右，技术出身，带眼镜，说话很客气，吸烟，喜欢喝茶(给我倒茶时发现他从抽屉里拿出包装精美的茶叶)。互换名片，简单寒暄，开始介绍我自己，介绍我们公司，之后听他介绍项目的情况。整个过程基本上是我问他答，并一一做了笔记。基本情况了解完后，他安排我见下面的技术人员B和C，即以后的具体操作人员。然后他不在场，我向技术人员做技术交流、电脑演示，其间随意地和技术人员聊天，验证A所说的是否属实。产品介绍完毕，我回答他们关心的问题。中午邀请B、C吃饭，答应。午饭间工作谈得不多，主要聊了些其他的。(未邀请A，故意的，一是怕首次见面，不好盲进；二是有些问题A在场不好了解。)饭毕回程。总结此次拜访情况，基本上自己想要的都得到了，于是确立为重点项目跟踪。

第二次拜访过程：

第一次拜访之后过了大概两个星期，又去拜访(之前有过电话和传真联系)。拜访的理由是上次的一些技术参数需要澄清，以及谈论报价问题，去前先是给A打电话预约，A同意，并说安排好B、C一起和我见面。由于路上堵车，到的时候离他们中午下班只有半个小时了。简单地谈了些技术问题，其中在一些问题上C提出了异议，对于C的异议很多都是B帮我解释的（在这里简单介绍一下B、C，B是一个50岁左右的人，对技术很精通，C是一个30多岁的人，戴眼镜，对技术不是很懂，在这个科室里C是相关的负责人）。在此过程中A没有多说什么，只是问了些很容易回答的问题。

中午12点下班，A、B、C和我一起到他们食堂吃工作餐，其间看得出他们三人的关系还可以，偶尔开个荤玩笑。饭后到A的办公室，没有直接谈工作，A在玩象棋，我们过去看他玩，大家指指点点，玩了三盘，全赢了，我顺便奉承了几句。

上班后继续谈技术问题，B问的问题比较深奥，需要我打开笔记本很详细地介绍。这里花了一个多小时的时间，A比较认真，还拿出笔记本写了什么。整个详细的技术交流，我感觉应该没有多大的问题，结束时看得出他们都比较满意，总体上我们的设备能满足他们的要求。然后B、C回他们科室，A问了我一些报价问题，我给的是公开报价。然后约A晚上吃饭，A让我下午5点半再打电话给他。我于是打算这晚不回家了，出去定了房间，顺便用剩下的时间拜访了另外一家客户。到时间我打电话给A，A同意了吃饭。到了约定酒家，很高档的那种，是他们帮忙定的。席间听说他们曾经来过这里，点了大概600元的菜，然后是喝酒，四个人喝了两瓶酒，大家都喝得差不多了，开始称兄道弟了。饭毕结账，走出酒楼，我就说我们再去找个地方玩玩，A推辞，B、C默许。最后大家都同意了，开车到了城边一家很大的休闲场所唱歌。玩到午夜12点左右散伙，然

后各自回家。

通过上面两次的交流，我总结如下：

我们的设备能满足他们的要求，这首先的必要条件过关，接下来的就是做人的工作。

第一次真正做人的工作感觉气氛比较好，没有特殊的负面因素。

三个人性格各异，要逐个攻破，就此项目而言，搞定这三个人应该就没有问题了。十一，A一家三口要到海南旅游，给我打电话，让我帮他定票。当时认为这票钱肯定是我出了，由于时间紧，也没有很在意就定了三张全额票。十一的时候不好订票，更不好定折扣票，算了，我不找借口了，反正事后感觉此事比较窝囊，说白了，我没看透A这个人。当他们拿到票后，A要把票钱给我，我死活没要。但当我送他们到机场回来后，A打电话告诉我说，票钱放在车的后座了。

第三次拜访过程：

10月中旬我又去了他们那里，这次给A带了上好的茶叶，见面时A没有表现出任何关于机票的不快，我提起来，他很大方，一而再地感谢我，茶叶也收下了。我问他项目情况怎么样了，他说已经报到上面了，等批复下来就马上操作。我邀请他到我们北京总部考察，他说最近比较忙，等过段时间会考虑的，谈话间，有电话进来让他去开会。我告辞，到了B、C的科室，B去了另外一个地方，只有C和另外一个人在，那个人我认识，是我的竞争对手，于是分别打了招呼后，我就出去转悠了一圈，回来后竞争对手走了，就和C聊天，然后和C出去吃饭，席间谈到我的竞争对手，他问我那人怎么样，我就说他人还可以，就是能吹了点，C只是微笑。然后又说起B，他露出不太易察觉的鄙夷，说老B啊，是个好人啊，不过他这么大年纪也还只是个技术员，也够难为他的了，都不容易啊，其实他的位子应该让给B的。我一听，明白了八九成，B、C是貌合神离，怪不得在技术上B老是反驳C，于是我就顺着他的意思说，主任的位子(化验室负责人，管五六个人)不是谁都可以当的，光技术还不行啊，必须有全面的素质。C听了很高兴的样子，说："那倒是。"饭后C领我到资产管理处(负责招投标的)做了个备案。

11月份，公司总部下来几个人与用户交流。此次比较正式，在会议室，他们当中有资产管理处的人，有质量管理处的人，有一个副总工程师，还有A、B、C。交流的时候技术出身的A表现得很活跃，问的问题也很专业，与单独和我交流的时候判若两人，以往都是B、C问A听。我心里有种不好的预感，事情到了这里，我的心里没有底了。

A绝对是个深藏不露的人，他未必会贪小便宜，但也不会让你下不了台，同时他还想有所发展，还想往高处爬，此人一向很谨慎，从第一次见面到约吃饭到唱歌到订机票到送礼到此次交流都可以看出。因此在接下来的工作中，必须让他感觉到安全。

B是个很热情的人，但他对谁都很热情，包括我的竞争对手，他会给你一种

感觉，好像是事情到他这里他都认可了，以后有什么问题那就不要怪他了。此时能吃的就吃，能玩的就玩，反正都是不痛不痒的小事情。而C呢，位子不上不下，技术又不是很懂，同时下面还有一个老B老是和自己抬杠。他也是属于那种比较善于隐藏的人，对人若即若离，不会明确表态，但会给一点暗示。同时，B、C又是貌合神离的关系。

这个项目开始变得复杂起来了，同时又出现了个副总工程师，姑且叫他D吧，此人的力量不可小觑。能搞定他事情就会简单了，毕竟A要想有所作为，他是不可能与D意见相背的。那接下来到底该怎么办呢？到了年底大家都比较忙，他们的这个项目看来年前是不会启动的了，但我一直和他们保持着联系，也顺便过去了两三次，没有大的情况，倒是C的小孩来看病，陪他在医院待了一天。春节过后，我过去给他们拜年，每人两瓶酒两条烟，晚饭后到了离城30公里的一家温泉寓所去泡澡，是一人一间的那种，里面是个大木桶。A说要按摩就进了按摩间，C去蒸桑拿，我也去了按摩。估计时间差不多了，我就出去了，A已在大厅里等着，过了会儿C从按摩间出来了，B也出来了，我去结账。此次拜年的经过非常顺利，预期的效果也达到了。按道理工作做到这里，基本上应该有个定论了，前期的工作也该到位了。

拜年过后我也分别问过他们，看这个项目我们的可能性大不大。A说他给上面的报告中推荐的就是我们的，若没有大的意外，价格定得合适点，应该不会有问题。B说他对我们的设备技术非常认可，在评标的时候会从技术方面侧重于我们的。C说关键看上面的意思，但他请我放心，说我们是朋友嘛，当然要帮自己人了，还笑着反问我一句："你说是不？"实际上到这里大家可以帮我分析一下，根据他们的为人判断一下他们的话。反正我没敢掉以轻心。

第三阶段总结：

我感觉，做客户关系方面应该没有问题了，技术方面又得到了足够的肯定，应该十拿九稳！

第四次拜访过程：

该谈回扣了，下面是与这四个人打交道的过程：

首先是A，我与他见面是在一家茶楼大厅里，靠窗的茶座，比较嘈杂，但对面小声说话还是可以听到的。问了他可能性后，我就随便地和他聊点其他的，他没有什么反应，于是我话锋一转，说："A兄，我向您介绍一下我们公司的销售政策。"他一下子认真起来，也谨慎起来，眼睛不经意地扫了一下大厅和窗外，然后装作不明白地问我什么政策。我就说在这个项目当中他帮了我们很大的忙，也操了不少的心，我们公司在项目定下来后会有5个点的感谢费给他。说到这里我停了一下，看他怎样反应，估计那时他正在心算5个点到底有多少。然后他抬起头，说实际上他们应该感谢我们公司给他们带来了先进的设备和技术，等等。搞定，我暗暗地松了一口气。虽然他没有明确地说要还是不要，但我心里有数了。实际上我的话没有说完，因为实在不能确定他到底是个怎么样

的人，我留了下半句：这5个点是给您个人或者公司，您如果觉得不合适，我们可以在最后谈合同的时候把这5个点在您这里谈下来。即使他真的不是要钱的主，那么谈价钱能在他这里谈下5个点在上面的眼里也算一个不小的功劳了。现在他能不拒绝，事情就好说了。

然后是B，同样的地点，同样的程序，还是聊了些其他的。这次他坐不住了，开始主动试探我，说什么你们现在做销售的挣钱多啊，工资又高，还有回扣拿。哈哈，开始漏尾巴了。我说老B啊，您这是什么时候的老黄历，那是20世纪六七十年代的事了，现在都是给人家回扣了。这时他一下子有点不好意思，小声地问我，你看这次的项目……我没有让他把话说下去，直接告诉他，老B，您这些天帮了我们大忙了，我们不会忘记您的。我把手伸到桌子旁边做了个“2”的手势给他看，他用疑问的眼神看着我，我说2万块。他哈哈一笑，握住我的手用力捏了5下。这老家伙，胃口还真不小。我就说了，哈哈，这年代有钱大家一起挣啊，您总不能让我亏吧，这个项目您也知道竞争得很激烈，我们真的没有多少空间啊，这样吧，在备品备件的报价里我们加2万块。然后伸给他“4”的指头，他看了看，说好，我们来喝茶。于是举茶碰杯。

但是到C的时候就没有那么顺利，约了几次他都推了，虽然他的力量不是很大，但不能不向他吐点啊！实在没有办法了，只好等晚上下班了在家的时候给他打电话，问完我们的可能性后，就和他说了这个问题，但没有来得及说具体数目。他没有说什么，只是淡淡地说，只要我们的技术没有问题，售后服务没有问题就是对他们最大的支持了，大家都是朋友嘛，谈那些就见外了。最后他还问了我们设备最终的价格。好了，到了这步，基本最后的环节都完成了，对他们三个人就只能这样了。

接下来，我该做D的工作，可是D的工作不好做，第一次正式拜访他没有谈多少，他只是说，这个项目是A在负责，所有的事情都要找A，他只是把把关。第二次去，他还是这么说，他还说他对检测方面不是很熟，只要性能可靠、价格合适是会考虑的，具体细节让我去找A谈。我约他出来吃饭，他也说忙。最后事实也证明D的话是可信的，他确实是负责整个生产线项目的，我们的检测设备在8000万元的大项目中实在不算什么。不过我们也算和D打过招呼了，也算表示了对他的尊重了。

第四阶段总结：

到这里按道理应该有个完美的结局了，可事情往往不会那么顺利，分析之后我们发现：一是我们低估了竞争对手的能力，二是技术方面偏偏没能让他们放心。这最终导致了整个400万元项目的失败。

第五次拜访：

春节过后没有多久，A打电话告诉我，他们现在要安排人下周一到我们北京总部考察一下，顺便到我们的用户那里了解一下，还带了样品实际做一下测试。我接到电话后问他安排的是谁，A说是B和C两个人，他没有时间。我马上打

电话和我们总部通了气。我联系了C，问他要不要我在这边给他们订票，他说不用，他有个同学在这边，让他帮他们定了。再问他要不要我们在北京接他，给他订房间，他也说不用，他要在西安下车，有点事情。当时我也没有在意。到了周四的时候，我给总部打电话，问了一下情况。他们说还没有过来，于是我赶紧联系C，C的手机关机，又联系B，B居然没有去，他前天胆结石犯了，在医院做手术。

到了周四的下午C给我打了电话，说周五到我们总部，结果周五的下午快下班的时候才到，简简单单地做了样，最后了解做样的情况很不理想。周六上午C回程。等C回来了，我去拜访，想了解一下C的这几天到底在哪里，做了些什么。见面时他们都还是老样子，C说我们公司给他的印象很好，做样的结果也很理想。我很奇怪。见到A，他没有多说什么，只是让我提供给他一份我们在中国市场上的用户名单，还问我在××地是不是有一台我们的设备。当他提到这台设备的时候，我知道坏事了。这台设备目前的运行情况确实很糟糕，当时买设备的和现在用设备的不是同一伙人，用的人当时也没有拿到什么好处，现在总是给我们小鞋穿，而最要命的是他们两个厂正好是同类的，做的材质也差不多。正是基于这个情况，我一直没有提这台设备，这次看来是包不住了，赶紧解释，赶紧列举周边地区的其他用户，他们使用得都很好。A最后说这些用户和他们不一样。

我已经没有多少时间再做工作了。紧接着，进入了投标程序，4月份开标，我们的价格在五家投标公司中正好是属于中等的，比最低的一家贵10万元人民币。最后，第二便宜的厂家中标！后来A请我吃了顿饭，说了些抱歉的话，最后说希望我能理解他的难处。整个项目到此彻底失败了。

这个400万元的项目是我所有失败项目中给我印象最深的一个，输得我无话可说、心服口服。我输在了最后的时刻，前面我花了那么多的力气和心血，结果却输在了一个看似不起眼的原因上，真的很痛心！

第五阶段总结：

到这个400万元的项目最后失败，我才发现：原来，给C订票的他的那个同学，是我们的竞争对手。

通过该案例，我们发现负责人C属于老奸巨猾的客户，我们却没有掌握客户发展的关键因素。C那个同学在C到北京考察的时候全程陪同，C在西安下车是到了他同学的公司总部，到北京总部考察的报告也是C递交上去的，最后关于我们那台运行不好的设备的情况也是他的同学告知的，C还拉着A和B一起到了那里考察过，实际上C暗地里成了他同学的线人，最后的投标价格也是他透露出去的。他们正是看到了A对自己的安全要求，才相应地做了这样的策略。

因此，我们发现要发展像C那样的客户，不能直接硬来，毕竟他和我们的竞争对手有同学的关系在。我们需要先让C成为我们的同流者，再慢慢发展成为交易者。

第7招
促使客户成交的六步骤是什么？

很多销售人员经常会遇到这么一个问题：老是有客户询价，发报价单，但客户收到报价单后就没有消息了，再次询问客户的时候，客户就说再考虑考虑或者暂时放放，要不就说晚点联系你。久而久之，这个单子就不见了，这个客户也没有什么联系了。

销售的目的是最终促使客户成交，我们归纳得出结论：销售人员在搞定客户的过程中常常运用以下六招。

一、首次邀约——送公司资料

这是主动邀约阶段，需要进行客户联络、客户拜访，给出公司、产品、服务的相关资料。这个阶段必须体现出足够的行业专业度，还有个人的职业化形象。

1. 邀约的种类

邀约在生活中指的是邀请朋友在约定的时间、地点相会，在工作上指的是邀请客户洽谈业务。

在信息化行业里，一般销售人员邀约的方式分为以下几种：

1）电话邀约，这是最常用的方式，在时间和空间上相对快速，对于新人非常适用。

2）面对面邀约，通常不采用该种方式，对于相对熟的企业客户才用。

3）书信、电子邮件、网上联络、短信息、传真邀约等等。特别是电子邮件的邀约，该种方式正在逐渐影响社会新生代。但目前，还是以电话邀约为主要方式。

2. 特别注意事项：电话邀约的“一要二不要”

（1）电话要简短

打电话邀约的目的是获得一个约会，你不可能在电话上讲解一种复杂的产品或服务，你当然也不希望在电话中与客户为一个论点争论。利用简短的电话，明确地表达出“在何时何地”就可以了，等见面后再仔细讲解。电话邀约成功后，应立即挂上电话，给对方一个遐想的空间。电话邀约应该不超过3分钟，而且应该专注于与对方确

认约会的时间及地点，给出一个很好的理由让对方愿意花费宝贵的时间和你交谈。另外，电话邀约的目的要明确，如果是邀约，那就是邀约；如果是联系感情，那就是联系感情。不要又联系感情又想邀约，这样会让客户觉得很奇怪，而且如果电话时间拖得太久，聊了很多到最后才进行邀约，会让对方觉得“不是都已经讲过了，干吗还要再见面”、“就是这些事，都知道了”、“以后有时间再聚吧”等，这样，你就无法邀约成功。

（2）不要说“拜托”之类的话

这是很微妙的心理变化，当我们被“拜托”时，一般会产生“好吧，就当作是给个人情吧”这样的心理，于是拜托的人便处于一个弱势的地位，失去了主动的姿态。根据以往的经验，处于弱势地位的人很难让别人真诚地接收任何信息。

想想看，我们要提供给对方的是一个成功的机会，也许是对方期待已久的产品，更可能是他人生的一大转折点，那么，我们为什么要放低姿态呢？相反，我们要理直气壮，路上很多卖保险、办信用卡的销售人员让你花钱，他们都讲得很理直气壮，为什么我们要让人健康、美丽，或是让他有一个成功的机会，结果反而不理直气壮？很多直销商在约人的时候还会说“我请你吃饭”，基本上我们是不鼓励这样说的，为什么？因为你在很久没见面的情况下无缘无故请人家吃饭，人家心里一定会想你到底有什么企图！通常应在确认完时间、地点之后，理直气壮地告诉他“到时你请我喝茶，我告诉你一个兴奋的好消息”，邀约的效果通常比说请人家吃饭好。

所以，请各位精明的直销商在与准客户沟通时删除掉多余的礼貌用语，不但邀约效率高，还可以省下不少无谓的开销。

（3）不要谈得太多

就算是对方认真阅读了事业手册或产品手册，对产品仍不可能了如指掌，对市场计划、公司的理念及文化等也没有很深入的研究，所以有些内容日后须通过上级领导者进行更深入的讲解。因此，在你的行程表上，只要跟对方做个单纯见面的约定即可，对原先已十分熟识的朋友也应该这样做，无论何时都不要违背这个基本原则。

二、引导需求——送问题

这个阶段就是深入了解目前客户的现状——与他们合作的供应上有哪些产品性能、服务承诺是客户有不满的。引导客户产生不满，找到问题，把问题扩大化，客户才能产生需求。特别注意事项：客户需求的三大原则。

1. 全面性原则

对任何已被列入范畴的客户，我们都要全面地定义其几乎所有的需求，全面掌握客户对于各种产品的需求强度和满足状况。之所以要全面了解，是要让客户的需求完整地呈现在你的面前，而且根据客户的全面需求分析其偏好、购买能力等相关因素，更为重要的是这种“以全概偏”的了解往往会迷惑客户，刻画销售人员关心客户、爱护客户的经典形象。

2. 突出性原则

时刻不要忘记销售者的第一要务是为公司销售产品，帮助客户满足需求。所以，要突出产品和客户需求的结合点，清晰地定义出客户的需求，必要的时刻要给客户对本产品的需求起个“独特的名称”。FAB的销售技巧对于销售人员来说，是个很好的销售技能。假如你是一个卖软件的销售人员，尽可能得让客户形成对该软件的独特认识，为它定义出一个别人都没有意识到的“提高工作效率的需求”等。

3. 广泛性原则

广泛性原则不是对某一个特定客户需求进行定义时的要求，而是要求销售人员在与客户沟通时要了解所有接触到的客户的需求状况，学会对比分析，差异化地准备自己的相关工具和说服方法。

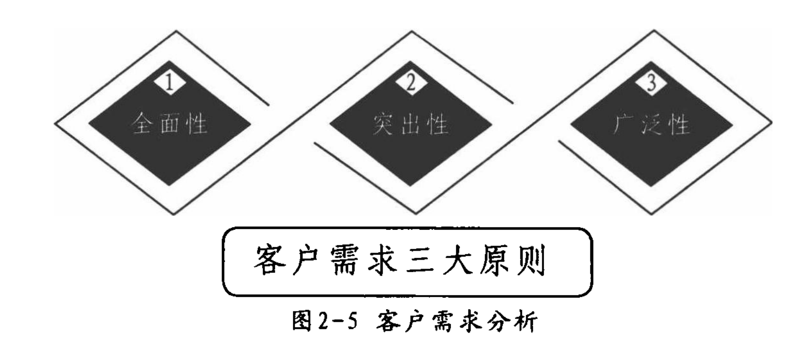


图2-5 客户需求分析

三、解决需求——送技术方案

这个阶段的重点就是针对客户的需求，认认真真做出一套完整的行业性解决方案。方案的制定及演示是非常关键的，这里面有很多标准和技巧都要把握好。

特别注意事项：技术演示策略。

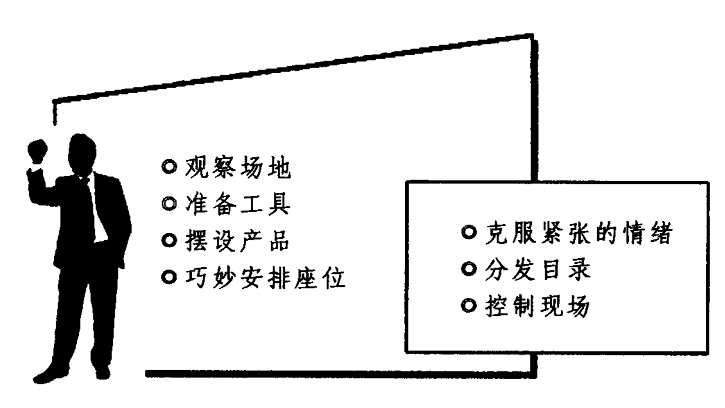


图2-6 技术演示策略

演示很重要，能够影响订单，所以销售人员要重视它。在演示之前，需要确定主题是什么、主讲者是谁、有多少观众、男女比例、位置怎么安排、工作分配、演示流程等等。

1. 观察场地

销售人员首先要观察清楚场地，安排一个有利的位置来进行演示。一般来说，如果一开始销售人员处在一个不利的位置，要想这场演示能很好地开展就比较有难度了。

选择位置的时候，不要选择人来人往的通道，而且尽量让观众背对大门，这样可以避免有人走动时对其他观众产生影响。

在观察场地的时候，对演示的主题、观众的人数、位置、演示的流程都要心中有数，相应地作好准备。

【情景】站在门口作演示

一位销售人员站在门口的位置作产品演示，讲到一半的时候，一个人从后面的座位上站起来走向门口。销售人员心里暗自高兴，想："肯定是我说得太好了，他要来送花吧。"可是，这个人走到门口，说："对不起，我要去洗手间。"销售人员的热情一下子受到了打击。接着，不断有人从他身边经过去上洗手间，销售人员的演示一再被打断，情绪受到影响，观众的情绪也上不来了。这位销售人员演示的失败就在于事先没有观察场地和选好位置。

2. 准备工具

演示所需的器材工具需要事先准备好，而且由专门的责任人保管。在演示的前一天要检查工具是否都准备好了，演示当天出门的时候要检查工具是否都带齐了。

不要小看工具，有时候缺少一件小小的道具就能造成演示者紧张的情绪，而紧张的情绪常常是演示过程中最大的杀手，一紧张就容易出错。

【情景】没带电笔的后果

一次，销售员小陈去B公司客户那里进行产品演示。就在打开电脑后，小陈突然记起遥控翻页的电笔没带。然而，电脑放置的地方与讲台有段距离，这下可把小陈急坏了。他每次讲完一个内容都需要走到电脑面前进行切换，在不经意中制造了会议现场的冷场气氛。结果，会议进行到中途，客户由于不耐烦，中止了与小陈的合作。由于小陈的疏忽，造成了这笔20万元单子的丢失，回去后，小陈被经理骂得只想找个地洞钻进去。工具的准备不足，是这次演示失败的主要原因。

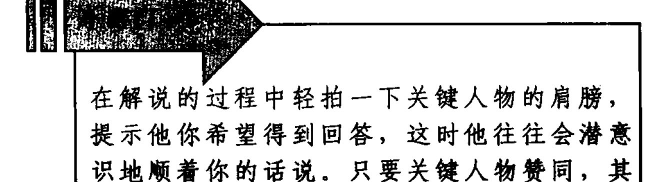
3. 摆设产品

在摆设产品的时候，要考虑摆设是否美观大方，通过摆设让产品产生吸引力，让客户看到就有兴趣进行研究。

产品的摆设要事先固定下来，在演示的过程中，按照顺序出场，不能全部堆在演示桌上面，弄得一团糟，否则就只能算是一堆垃圾，因为没有客户会对它感兴趣。

4. 巧妙安排座位

座位的安排对演示的效果有不容忽视的影响，尤其是演示台上的座位的安排更是有学问。销售人员最好坐在关键人物的左边，让关键人物坐在自己的右边，这样在解说的过程中，销售人员可以随时对他投以关注、尊重的眼神，运用肢体语言表明关键人物与自己站在同一战线，争取获得关键人物的支持。



在解说的过程中轻拍一下关键人物的肩膀，提示他你希望得到回答，这时他往往会潜意识地顺着你的话说。只要关键人物赞同，其他的人也就容易被说服了。

图2-7　巧妙安排座位的诀窍

5. 克服紧张情绪

在做销售演示时，尤其是在大型的销售演示的会场上，销售人员不能说："对不起，我很紧张。"即使你真的很紧张，也不能告诉客户，这句话讲出来没有人会同情，没有任何正面积极的效果。

当一个人紧张的时候，往往有一些习惯性的动作，例如有的人喜欢不停地推眼镜，有的人不停地挠头，有的人一紧张就开始拉衣服或者裤管，有的人拿着手帕或者纸巾一通乱擦，这些肢体语言会暴露你的紧张情绪，而且也很不雅，销售人员必须强迫自己改掉。

6. 分发目录

在演示的会场里，什么时候发产品目录能够获得最大的效果？应该是在演示结束的时候。如果在演示前就把产品目录分发给观众，那么在演示的时候，销售人员在上面演示，观众在下面埋着头看目录，而不会去注意销售人员说了些什么。

7. 控制现场

销售人员要争取对现场的控制权。主控权就跟放风筝一样，销售人员要把风筝的线抓在手里。

在演示现场，有的观众可能会在下面交头接耳，窃窃私语；有的观众接听电话，大声喧哗。这时销售人员最忌讳的就是提高嗓门和观众比谁的声音大，结果过大的音量影响了演示的效果，其他观众也无法接受。还有的销售人员采取的处理方式是只当这些现象不存在，不去理会，这样做的后果是说话或接电话的观众更加旁若无人，影响别的观众，而且销售人员失去了对现场的控制权。

如果有观众提出问题而销售人员无法当场回答，也不用慌张或者敷衍，最好回答："这个问题非常好，您真的很专业，我等一下再回复您好吗？"把问题带过去，然后继续演示，这样销售人员是在引导问题，而不是被问题引导。

在销售演示过程中有很多小细节，细节虽小，但是对演示的效果会产生很大的影响，所以销售人员一定要重视这些细节，处理好各个方面的问题，保证演示的最佳效果。



对待观众喧哗正确的处理办法：

◎停下来，询问观众有什么问题，如果有问题不妨提出来，自己会给他最好的回答。

◎对于大声接电话的观众，用沉默抗议，微笑地看着他，不说话，让他自己觉得不好意思，旁边的人也会提醒他把电话收起来。

图2-8 对待观众喧哗的处理方法

四、二次邀约——嘘寒问暖

这个阶段要邀约客户进行二人私下沟通，这是一个承上启下的重要环节。不要过多关注交易内容，而要从客户本人的身上找到突破口。比方说，聊聊个人的兴趣、爱好，目的是进一步拉近关系，让客户本人认同你。

二次邀约的注意事项：

第一个关键点：要尊重对方，尽管你跟他很熟，但并不意味着你就可以不尊重对方；

第二个关键点：正话反说，想让对方说"不"，你就让他说"是"；

第三个关键点：把他"往外推"，引发他的好奇心；

第四个关键点：不能让对方感到有丝毫的压力；

第五个关键点：暗示对方要信守承诺。

【情景】嘘寒问暖式邀约

你：你好！麻烦你叫一下×××，谢谢！

她：喂？

你：×××，是我，你在忙什么呢？

她：没忙什么。

你：说几句话，方便吗？

她：没事，你说吧。

你：好，是这样的，我的一个朋友从深圳过来，他是昨天到的，他叫×××，准备在广州拓展市场，需要找一些人合作，找到了我，还问我认不认识一些值得信任的朋友。我说有啊，其中就有你。如果你有兴趣的话，今天（你也可说明天晚上7:30，但最好不要说在后天）我去接你，或者你到城市宾馆1909房间找我（或者你到我家来），你可以来看一看，有兴趣那当然更好；没有兴趣我觉得也无所谓，你就当来认识个朋友，你觉得呢？顺便我们也可以聊聊上次向你介绍的那个产品合作的情况。

她：行啊！

你：不过，如果你有什么急事来不了要提前给我打个电话，免得我的朋友等你！

她：没问题！

你：那我就不过多打扰你了，就这样。

从案例中，我们可以看到，通过朋友关系的嘘寒问暖后切入重要的主题，往往要比直接询问客户重要的主题好得多，因为这给了客户方一定的心理缓冲。经过调研发现，在中国人情社会里，在销售产品前做大量的嘘寒问暖工作，对成交订单能起到非常大的作用。

五、个人满足——送礼品

在二次邀约过程中，用心发现的客户本人的一点点需求，应尽量满足他。满足对方个人利益的时候，要讲究方式、技巧等，更要掌握好度，不能做违法乱纪的勾当。

送礼品的注意事项：

1）了解别人的品位。要知道送礼不是使自己高兴，而是要让别人开心。任何试验别人口味的物品都不是送礼之选。

2）应当尽量避免一些有影射性含义的礼物。

3）始终还是新的好。因为没有人会喜欢收到二手货。

4）勿购“有用”的礼物。这个建议特别针对那些只懂得买家庭用品给自己喜爱的女人的男士。实用的礼物不但没有想象力，也没有心思。应该记住你是送礼物给一个人，而不是给这个家庭。

5）无论你的礼物是3元还是300元，首先都要撕掉价签。送一份明码标价的礼

物，好像在提醒对方，我的这份礼可是花了多少钱。你在期待回赠吗？还是想做一笔等价交换、物有所值的生意？一般认为，礼物上贴着价签是不礼貌的。对想表达心意的你来说，也是不明智的。

6）精心挑选包装。礼品不同于自用，好的内容重要，好的形式更添彩。送礼原则之一是尽可能地选漂亮包装。

7）相对来说，送女性礼物总是简单的，女人生活中的小零碎儿多，都是你送礼的好选择。女性天生的女儿性、妻性、母性，都可以在送礼中大加迎合。

8）尽管如此，送女性服装仍属于不智之举。不要说色彩和款式是千人千好、难以揣摩，关键的障碍是尺码——瘦了固然麻烦，肥了也惹她不快：难道我有这么胖吗？

9）喜欢你送出的礼物。如果说连你自己都不喜欢某种礼物，便不应该让别人收到这种礼物。

10）衡量合理价钱。这份礼物不是因太便宜而失礼，其实礼物的价值应以你与收礼者的关系而衡量，以避免双方尴尬。

11）送礼要在实用和不实用之间掌握好度。例如对高人雅士，一卷书可能比什么都强。不过礼品到底是礼品，不宜实用过头。

12）避免送鲜货。即使是给热爱烹调的主妇送礼，也以不送鸡鸭鱼肉菜蔬为宜。保鲜上的困难不说，它拿来就做、进口就吃的特性会让它作为礼物的意义大大退化。另外，送营养品、食品、化妆品应注意保质期，否则会很尴尬。

六、推进工作——送要求

这个阶段的客户和你是自己人了，要在适当的时机暗示或者主动要求他帮助你把工作向前推进。如果客户还有什么疑虑，记得一定要想办法消除客户疑虑。

促进客户工作的注意事项：

1）如果客户说：能不能便宜一些？

对策：价格是价值的体现，便宜无好货。

①得失法

交易就是一种投资，有得必有失。单纯以价格来进行购买决策是不全面的，光看价格，会忽略品质、服务、产品附加值等，这对购买者本身也不利。可以这样应答：您认为某一项产品投资过多吗？但是投资过少也有它的问题所在，投资太少使所付出的就更多了，因为您购买的产品无法达到预期的要求（无法享受产品的一些附加功能）。

②底牌法

如：这个价位是产品目前在全国最低的价位，已经到了底儿，您要想再低一些，我们实在办不到。通过亮出底牌（其实并不是底牌，离底牌还有十万八千里），让顾客觉得这种价格在情理之中，买得不亏。

③诚实法

在这个世界上很少有机会花很少钱买到最高品质的产品，这是一个真理，告诉顾客不要存有这种侥幸心理。如：如果您确实需要低价格的，我们这里没有，据我们了解，其他地方也没有，但有稍贵一些的××产品，您可以看一下。

2）如果客户说：别的地方更便宜。

对策：服务有价，现在假货泛滥。

①分析法

大部分的人在作购买决策的时候，通常会了解三方面的事：第一个是产品的品质，第二个是产品的价格，第三个是产品的售后服务。

在这三个方面轮换着进行分析，打消顾客心中的顾虑与疑问，让他“单恋一支花”。如：××先生，那可能是真的，毕竟每个人都想以最少的钱买最高品质的商品。但我们这里的服务好，可以帮忙进行××，可以提供××，您在别的地方购买，没有这么多服务项目，您还得自己花钱请人来做××，这样既耽误您的时间，又没有节省钱，还是我们这里比较方便。

②转向法

不说自己的优势，转向客观公正地说别的地方的弱势，并反复不停地说，摧毁顾客的心理防线。如：我从未发现那家公司（别的地方的）可以以最低的价格提供最高品质的产品，还提供最优的售后服务。我××（亲戚或朋友）上周在他们那里买了××，没用几天就坏了，又没有人进行维修，找过去态度还不好……

③提醒法

提醒顾客现在假货泛滥，不要贪图便宜而得不偿失。如：为了您的幸福（效率），优品质高服务与价格两方面您会选哪一项呢？您愿意牺牲产品的品质只求便宜吗？如果买了假货怎么办？您宁愿不要我们公司良好的售后服务吗？××先生，有时候我们多投资一点来获得我们真正要的产品，这也是蛮值得的，您说对吗？

结合上面的六招，我们综合看看下面这个案例，就能加深理解了。

案例：小王向客户步步为营的方法

销售员小王第一次拜访A公司客户采购部李，职业化的打扮。

王：李经理，你好。我这次拜访你的目的只有一个，就是把我们公司a产品的资料专程给你送过来，如果你们有需要可以和我联系。这是我的名片。谢谢！（送资料。）

李：我们公司暂时不需要这种产品。

王：是这样的，你介意我占用你短短8分钟时间吗？

李：噢，没问题。

王：谢谢！你了解近来行业市场上的这件事情吗……不知道贵公司在这方面有没有同样的困惑呢？（送问题。）

李：我们公司也有类似情况……

王：是这样的，我这里有一份针对贵公司的解决方案，不知道能否和你沟通一下？（送技术方案。）

李：好的。

王：我刚才大概跟你介绍了一下，我怕打扰你太长时间。要不我先把资料留下，我们电话联系？

李：好，慢走。

王：李经理，我是小王，你下班的时候我们可以在你家附近的××咖啡厅碰个面吗？我想进一步和你认识一下。（嘘寒问暖。）

李：好。

王：李经理，听说你很喜欢足球，我这里正好有两张后天周末中超的门票。本来我想和同事一起去的，但我们正好要出差。这个票也没有人可以送，就给你拿来了，你陪儿子一起去看一下，你儿子应该也很高兴的。（送礼品。）

李：谢谢！

（隔天）

王：李经理，我是小王，昨天的足球赛听说很精彩。

李：是，第一个球进得有越位嫌疑……

王：是这样的，我想问一下李经理，那个技术方案你们老板是什么意思，需要我再配合你做些什么吗？（送要求。）

李：没问题，我们老总基本上同意。我有好消息会通知你的。

王：噢，太好了，谢谢李经理。

该案例中，销售员小王之所以取得与客户沟通的成功，基本上遵循了促使客户成交的六步骤。销售员王通过第一步送资料，到最后一步送要求，每个步骤都走在客户的前面。意思是，对方回答什么，基本上销售员小王都已经做到心里有数。这样，销售员在面对客户时，就不用担心问什么、怎么问、最后怎么收场的问题了。

第8招

如何分析客户内部的五个角色?

在大型机构或者企业内部，采购的每一个步骤都有严格的流程，销售代表必须了解客户的采购流程和客户在每个采购流程中的行为，这是制定销售策略的基础。

客户内部采购流程是怎样开始的，如何进行的，又是怎么结束的呢?

一般而言，采购流程如下：

第一步：当客户企业发现企业中存在的问题或需求之后，会研究解决问题或者满足需求的可行性，并确定预算。

第二步：一旦项目立项，客户企业首先会拟定项目采购小组成员的资格要求，确定项目采购小组成员。

第三步：项目采购小组会确定项目招标工作目标与分工，制定采购标准（包括：资质要求、评标的指标、评审过程和规则等），并确定各项评价指标的权重。

第四步：根据评标规则，项目采购小组编制招标文件，明确招标的细目要求，并向供应商发出招标通知。

第五步：供应商在接到招标通知后，准备有关资质证明，递送给客户项目采购小组。

第六步：项目采购小组审核供应商的资格，删除不符合要求的供应商，并向资质符合的供应商发出标书。

第七步：供应商经过准备，提交应标书。项目采购小组评审应标书（除价格以外的部分），并填写评审表，然后根据评审分数确定备选供应商，编制评标报告和招标评审表提交给客户企业的高层管理者。

第八步：客户企业高层管理者在审批评审表后，决定首选供应商。

此后，客户企业与首选供应商展开商务谈判，确定协议内容。当双方对协议达成一致之后，签约成交。

这八个阶段考虑的内容各不同，销售顾问可以针对客户内部不同的角色，各自关心的内容不同，而采取不同的策略（见下表）。

表2-5 客户内部的采购阶段及关注点

客户的内部采购阶段	客户的关注点
1. 发现问题，提出需求	设备产能问题
2. 研究可行性，确定预算	决定现在就购买设备来解决产能问题
3. 项目立项，组建采购小组	授权厂长负责采购事务
4. 建立采购标准	选择某国厂家
5. 招标，初步筛选	选定某一种设备
6. 确定首选供应商	选择原有供应商
7. 商务谈判	商谈合同内容
8. 签约	项目成交

通常，我们把客户内部的角色分成五种买家，即经济买家、技术买家、使用买家、财务买家、教练买家。针对各自关心的内容不同，销售顾问就要“见人说人话，见鬼说鬼话”。

表2-6 客户内部的角色及其特点

五种买家	买家分析	关心重点	公司内部的角色
经济买家（拍板人）	1. 握有购买的财务决策权力 2. 具有最后拍板权 3. 当其他人都赞成时，他有可能否决 4. 往往居于高位，难以掌控	利益最大化 性价比适中	总经理 项目决策人
技术买家	1. 通常是技术部门的人 2. 对技术方面的问题把关负责 3. 对商务条件不怎么关心 4. 在技术上有否决权、建议权	可行性、技术、效果 建议权、否决权	技术部主管
使用买家	1. 最后使用产品或服务的人 2. 如果是使用部门负责人，则有是否采用的说话权 3. 即使是处于组织最下层的人，他们的意见也可能会给最终是否采用带来一定的影响	应用方便，可操作性 使用权	生产部主管 使用部门
财务买家	1. 希望预算不超过标准 2. 通常是客户内部的财务主管 3. 价格谈判时可能出现的主角之一	付钱，形式为主 参与权	财务部主管
教练买家（SPY）	1. 希望你拿到生意的人 2. 通常是客户内部的人 3. 可能具有多重身份的人 4. 必须及早与之发展关系的人	满足公司组织机构的利益 同时满足个人的利益	采购部 一开始收集资料、信息的部门

由于他们对整个采购有不同的影响力，销售人员在日常的工作中需要研究他们的

关注点是什么，常问什么问题，并与其建立良好关系。

经济买家，他们通常问的问题是：从这个购买投资中我们能得到什么回报，最大的利润会是多少等等。因此，作为销售人员应该事先把这些问题的答案准备好。

技术买家，他们通常问的问题是：它符合技术指标吗，当中的程序有几种构成等等。因此，作为销售人员也应该事先把这些问题的答案准备好。

使用买家，由于更加关注产品的使用功能，通常问的问题是：如何为我简单而有效率地工作，新人需要多长的时间才能上手等等。

财务买家，他们通常问的问题是：有没有更优惠的价格条件，可不可以先试用再付款，4：3：3的付款手续如何等等。因此，作为销售人员也应该事先把这些问题的答案准备好。

教练买家，他们通常问的问题是：有没有能谈得来的合作条件，给我们公司几个点的返点，4：3：3的付款手续如何等等。

其实，销售中的角色不仅仅是五个角色，还有其他的角色，例如影响力买家，他往往是项目决策人身边的红人，通常是秘书、老婆、亲戚、小孩等，这些人其实也非常关键，因为有影响力的人可以利用推荐和否决权来影响最后决策者。所以，善于分析客户内部的采购流程更有利于销售顾问推进销售的进程。

客户的采购过程，参与决策人多，决策过程复杂，我们经常在没有了解对方的情况下就贸然前进，这也是造成我们很多销售人员失败的原因之一。因此，我们需要在错综复杂的客户组织内部，找到以上相关角色的关键人。

如何找到相关角色的关键人呢？

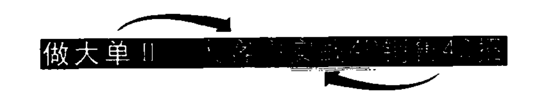
第一步：找到内线是关键。为什么要有内线？因为通过内线你可以较容易地知道客户采购的进度安排、预算、组织结构、角色、关键人、竞争对手……有了内线，你往常可能要花上九牛二虎之力，用几个月时间才能摸清的客户情况，在几分钟内就全清楚了。

谁可能是你的内线？基本条件是：1）能掌握情况的人（至少每次的相关会议都应当有资格参加），2）具备与你发展良好关系的条件（可能从采购中获益，或特别喜欢你的产品，或特别喜欢你）。除此之外，最好他自身就是技术负责人或者决策人，不要怀疑这样的人能够成为你的内线的可能性，只要工作到位，一切皆有可能。

第二步：如果暂时无法找到内线，就要想办法通过多方求证，先摸清客户的职位和角色。其实职位一看名片就知道，但客户的职务与他的角色可能会错位。不要小看一个职务低微的人，他有可能是对采购有重大影响的大角色；相反，一个总经理看起来权力很大，但他最终的决定很大程度上要受到他下属的影响。

案例：各类买家谁最大？

IBM公司向一家民营企业销售了一批电脑，大家对电脑非常满意，但对键盘有些争议。销售顾问张大嘴决定给该客户定制键盘。客户因此召开了一次会议，参加会议的有总经理办公室主任，技术部门的工程师，市场部、财务和销



售部的相关人员。

办公室主任：市场部每天都要用键盘来工作，我们一定要给他们配上最好的键盘。

销售部小王：戴尔公司的键盘手感非常好，又脆又响。

市场部小李：戴尔公司的键盘手感是很好，但是声音太大了，市场部30多个人都用的话，烦也烦死了。HP的键盘不错，很安静。

技术部门：这两个键盘都不好。根据我们的维修报告，联想公司的键盘的故障率是最低的。

财务部门：无论哪家的键盘，最重要的是价格不能超过预算，否则不行。

谈到最后，谁也不知道到底哪个是最好的键盘。争执不下时，总经理办公室主任就说了：算了，我们不要换了，还是用IBM的键盘吧。

这个案例中，各部门的人都对关于键盘选购的问题表达了自己的意见，可谓众说纷纭。可最后拍板的是谁？总经理办公室主任一句话就把所有人的意见挡了回去，可见高层决策的分量。从这里可以看出由于客户内部不同的角色作用不一样，所关心的内容也不一样，因此，面对不同买家，需要了解他们的角色及特点。

第9招

四大死党是如何建立与发展的?

客户关系发展是一个循序渐进的过程，一个完整的客户关系发展包括开发阶段、初期合作阶段、稳定合作阶段和战略合作四个阶段。供应商将客户关系水平不断向前推进，从交易关系到合作关系和彼此信任与承诺的建立，战略合作是双方期望达到的理想阶段。

客户关系的发展无法跳跃式前进，必须由开发、初期合作、稳定合作循序渐进，最后才能进入战略合作。同时，在客户关系发展的任何阶段都存在客户关系停滞、倒退甚至完全中断的可能性，但客户关系的倒退和客户关系的上升一样，一般也有一个过程，客户直接从一个供应商转向另外一个新的供应商，一般都与原有供应商保持一定的联系，突然完全中断的情况是很少的。也正因为如此，当关系倒退时，双方有机会采取合适的修补措施恢复关系。但有一些客户关系是很难中断的，这样的关系，我们称为“四大死党”。

一、四大死党的建立

我们观察一下周围的人脉关系，一般来说生意场上的铁哥们大致可以分为以下四类，简称四大死党。

1. 第一类：同过窗的

同窗，这里除了指之前的校友、同学以外，更侧重的是一起参加过社会上很多教育培训机构，比方说总裁研修班、职业经理人训练、管理论坛等等。这些所谓“同过窗”的生意场朋友，一般在个人利益的驱动下，很容易交往、交易起来。

2. 第二类：杠过枪的

杠过枪的除了包含部队战友以外，主要是指他们之间有着相同的生活背景、阅历、遭遇等，所谓患难之交，就是指这种关系。他们在生意场上也是很好的伙伴。

3. 第三类：分过赃的

这种关系就是指那些存在着某种非公利益分配或者曾有过桌子下交易的。这些人

因为彼此之间都有把柄在对方手上，所以他们的关系也很不一般。这里不建议销售人员往这方面发展。

4. 第四类：嫖过娼的

这层关系的人其实暗指那些私交很深，甚至一起参与过见不得光的勾当的人。这种人的关系就更铁了。但是这里也不建议销售人员往这方面发展。

二、四大死党的发展

1. 加强交流

良好的关系全赖互相了解，要达到彼此了解，就要加强交流，在思想和态度方面加强沟通，空余时间多和死党们搞一些社交活动，如打球、下棋、郊游等，对增进了解、维护死党关系很有帮助。

【情景】同学聚会

销售员小张和天池公司的陈助理是同学。天池公司的长期合作伙伴羚锐公司最近有个项目正好由小张来跟踪，可是小张跟了快两个月，迟迟拿不下来。原来羚锐公司的高层非常低调，很难找到他们商洽。正要放弃之时，小张参加了一年举办一次的同学会。在聚会上，小张与陈助理聊上了，并由此了解到陈助理的公司和羚锐公司有这么好的关系。通过陈助理的帮助，小张最终成功约到羚锐公司的高层，并用优势条件顺利地拿下了这个订单。

由此我们可以发现，销售人员经常与同学加强交流是很有必要的，一方面有助于了解更多资讯；另一方面正如小张一样，说不定同学的朋友圈里就有你的客户。

2. 关心他人

希望得到他人的关心是基本需要，你越关心你的死党，你在他们生活中的必要性将因之而加强，自然而然他们也会转而关心你，一旦彼此之间互相关心，关系也就自然密切了。

【情景】送祝福

大成公司的销售经理王峰经常时不时地给他的死党们发短信送祝福。今天一个感恩节，明天一个圣诞节，遇不上节日就生日，遇不上生日就发笑话故事。这让死党们感到格外开心和有几分感动。这些朋友王峰也不白交，一有什么对王峰有帮助的，死党们也会向王峰透露。易中公司的43万元大单，就是王峰的一个死党给的消息。

因此，经常关心死党们的情况，有助于拉近死党们与自己间的距离，对业务也有

一定的帮助。

3. 完善自我

在死党中人际关系紧张的人，大都在性格和习惯方面有些毛病，应刻意改变自己的不良性格和习惯，保持与这种类型的死党接触。

【情景】小陈的失误

销售员小陈和JK公司林工程师是以前当兵时的战友，一直以来小陈和林工程师关系很好，无话不说，亲如兄弟。但林工程师性格比较内向，不喜欢人多嘈杂的地方。就在JK公司招标前几天，小陈硬把林工程师拉去夜总会唱歌，还介绍了小姐给林工程师。结果，却被林工程师误会是在拉拢他，并且一气之下走了。最终在招标时，小陈投递的标书被退了回来。

因此，如果你的死党并不是很喜欢热闹的歌舞厅，而自己本身很喜欢在那种地方交流，也千万不要强迫对方去，这样只会影响死党对你的看法。应该尊重对方，让对方有选择的权利。

如果在与他们的交往中经常赞美他人，善于夸奖他人的长处，那么彼此之间的沟通愉悦度将大大增强。同时注意夸奖别人并不意味着可以毫无顾忌，应遵守两个原则：第一，赞美要出于真心，所夸奖的内容应是对方确实具有或将具有的优良品质和特点；第二，夸奖的内容应为对方所在意。

4. 保持适当的距离

有时我们对某人太好时，他反而不领情，离我们远远的。对待死党也一样。究其原因有两点：

其一，按互酬水平，你的关心别人是要回报的，当他觉得自身能力无法回报你的关心时，他只好采取不接受你的关心，用疏远你来维持人际关系的平衡。

其二，任何人内心都有自己的一个空间，再好的朋友，如果他不想让你进入而又无法回绝，只好采取敬而远之的态度。因此，人与人之间适当保持距离，为彼此的心灵留下一点空间，让彼此感觉到都是自由的，才愿意继续交往下去。

做好以上几个方面，相信你一定会发展好死党关系。

案例：IBM、惠普、戴尔公司的竞争

全世界三家最大的个人电脑公司分别是IBM、HP、DELL，这三家公司搞定他们客户的方法各不一样，但是有一个基本的规律是：与客户相处的时间越久，客户关系越好，最好是发展成四大死党的类型（前提是客户自愿的）。

IBM公司比较正规，公司要求销售人员早九点、晚五点之间不要到公司上班，而要到客户公司上班，所以，就有更多的时间解决客户的问题，客户的认同感比较强。

HP公司销售顾问的压力比较大，基本早上都起不来，所以，上班时间通常是下午四五点钟，所以，通常与客户进一步沟通一下产品，就进行后续请客吃饭活动了。

DELL公司更不一样，基本上是夜猫子，公司要求销售人员晚上八九点才出来。通常是客户喝得醉熏熏的、要回家睡觉的时候，他们出现了，接着把客户继续带出去进行更深入的“交流”活动。

这三家公司分别根据自身的优势以及客户的情况进行了有效的客户关系发展，很聪明地对客户进行公关，是我们很多企业学习的典范。它们研究企业客户的特点，针对客户的情况给予真正的需求满足。案例中DELL公司采用的就是发展客户成为四大死党中的一员的手段，但DELL公司的“交流”并不是陪客户去嫖娼的意思，而是喝酒或者进行更深的私交活动。

日常生活里还有很多有意思的现象，比方说男人有钱就变坏，女人变坏就有钱；酒桌上不可低估三类人——红脸蛋的、嗑药片的、扎小辫的等。

销售人员与客户建立与发展关系，也要注意观察客户的类型，这就要注意观察现象。现象就是很多普遍存在事实的提炼。当然，作为营销人员，不能一味去捉摸现象本身（那是“八卦门”的工作），我们要做的是善于透过这些社会现象去发现一些问题，从而运用到销售过程中，找些“歪门邪道”。 比如说，可以从下班回家的时间判断出客户的类型，找出相应的对策：

第一种：下班马上回家是穷鬼。有种男人一下班就回家，一般是没有钞票出去喝酒、娱乐的，这种人被称为“穷鬼”。要和他们谈生意，多少给点好处，就能摆平。

第二种：晚上下班八九点回家是酒鬼。这种男人通常是下班直到晚上八九点才回家，晃晃悠悠的，一般是在酒吧或者餐馆喝酒了，这种人被称为“酒鬼”。对付酒鬼的方法只能在酒桌上见了，只要你能让他们喝得足足的，生意肯定没问题。

第三种：凌晨一两点回家是色鬼。这种人一般是凌晨一二点才回到家里，还鬼鬼祟祟的，一般是去找乐子了，这号人被称为“色鬼”。对付色鬼好说啊，让他们能满足身心的空虚就好了。

第四种：凌晨五六点回家是赌鬼。最后一种人更厉害，一般到凌晨五六点才拖着疲惫的身躯回来，一般是打牌、搓麻了，这种人被称作“赌鬼”。对付这种人的诀窍就只能是“陪练”。

第10招
如何与不同性格的人打交道?

DISC是一种“人类行为语言”，其基础为美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士（Dr. William Moulton Marston）在20世纪20年代的研究成果。马斯顿博士是研究人类行为的著名学者，他的研究方向有别于弗洛伊德和荣格所专注的人类异常行为，DISC研究的是可辨认的正常的人类行为。

从早期的占星学开始，一些理论家就在不断地寻找定义个人行为模式的方法。DISC的核心理念可以追溯至古希腊时期的“医学之父”——《希波克拉底誓言》的作者希波克拉底（Hippcrates），他是最早以四种不同的元素来诠释人类行为模式的人，他以四元素——火、空气、水、土为基础，提出人类具有四种基本性情，即易怒、乐观、冷静和忧郁。

易怒性情者，会毫不犹豫地采取行动；

乐观个性者，热心、有活力且外向；

性情冷静者，缺乏行动力、有耐心且沉着；

性格忧郁者，严肃、忧虑且安静。

表2-7 DISC对照表

Dominance	支配型		The Director	老板型/指挥者
Influence	影响型		The Interact	互动型/社交者
Steadiness	稳健型		The Supporter	支持型/支持者
Compliance	服从型		The Corrector	修正型/思考者

一、DISC的现实意义

DISC现在已发展成为全世界最为广泛采用的性格测评工具之一。如果谈到性格测评，“D、I、S、C”这四个英文字母几乎已成为全世界共通的语言，因为DISC不随种族、法规、文化或经济地位而改变，它只代表着一种可观察的人类行为与情绪的模式。

当你不注意时，你惯用的行为模式便会悄悄显露，这些外显的行为语言都将一一

展现在其他人的眼前，不管你自知或不自知，它都一直影响着你与其他人的互动关系。我们并不是希望你用DISC来判断人的好坏，而是要了解人和人之间的差异，尊重差异，并善用差异。我们并不是给人贴上标签，告诉大家人有D、I、S、C四种类型，而是每一个人的性格中都有D、I、S、C因子，只是四种因子各自所占百分比因时因地因人而不同，所以千万不要以点代面、以偏概全。

DISC工具将会使你对自己和他人有更深入、具体、完整而客观的了解。DISC是促进自我了解、相互认识和扩展人际关系的最佳工具；DISC可以使主管与部属之间的沟通更顺利，消除隔阂、压力与冲突；DISC可以使团队成员之间建立润滑与互补的合作关系，以充分发挥潜能；DISC可以协助业务员了解客户的特性，正确解读其传达出的需求信息，以创造更高的业绩。

二、如何与不同性格的客户打交道

【情景】无知的小张

一天，销售人员小张走进客户的办公室，热情地向客户伸出手问候："王经理，近来好吗？昨天的足球比赛看了吗？中国队又踢了臭球了，××（球星）又被罚了几个黄牌。"客户极其勉强地伸出手来。小张为了拉近与客户之间的距离，又询问了客户几个有关家庭的问题，还谈论了一阵天气之后，才开始介绍其产品的特性和优势。

在小张介绍产品的大部分时间里，客户面无表情地坐着，问一些具体的技术细节，小张也只凭个人的了解作泛泛的解答。这次的访谈草草收场，没有任何的交易可言，甚至也没有约定下次接触或进一步电话联系的时间。

小张离开客户办公室以后，开始抱怨今天面见的这个客户是如何的不近人情，如何的冷漠。与此同时，客户心里也犯嘀咕，今天这个销售员对自己产品的专业知识如此陌生，而对一些与业务无关的闲聊和隐私却如此津津乐道。

从上面的案例看来，任何产品或服务的采购，最终的实施者仍然是"人"，人有处事风格、感情色彩和性格特征的不同，因此导致结果不同。销售人员往往会发现，有些客户比较容易相处，而有些并不像其他人那么容易相处；同样的沟通方法对A客户有效，但对B客户却会造成极大的反感，就像销售员小张碰到的情形，这其实也是因为人具有不同的性格特征所致。

D型性格的人：

这种类型性格的人在企业中，老总级别的人物居多，尤其是创业出身的民营企业的老总们大多是D型的人。他们握手有力，音量较高，语速比较快，问的问题也富有挑战性，比较尖锐，有比较强的控制倾向。巴顿将军、李云龙是这类性格人物的典型代表。

I型性格的人：

这种类型性格的人比较豪爽，在中国东北和西北地区比较多。I型的人表情生动，

肢体语言丰富，他们只重视感觉而不喜欢细节，与所有的人都很投缘，喜欢交朋友，是公众人物和开心果。克林顿是这类性格人物的典型代表。

S型性格的人：

这种类型性格的人，女性比男性多，农村比城市多。他们是“好好先生”，温文尔雅，极为亲切随和，极易相处。这种类型的人最好相处却最难成交，销售人员和他说什么，他都说好，销售人员问他对产品或服务的感觉怎样，他都说好，但就是不买，因为S型的人不想改变现状，害怕作决定。圣雄甘地、刘备是这类性格人物的典型代表。

C型性格的人：

这种类型性格的人在企业技术部门和财务部门中居多，经常被认为是沉默寡言、感情冷淡型的人，他们天生对人不信任。希望销售人员提供详细资料，喜欢以书面的协议形式将各种细节确定下来。与C型的客户建立信任关系是最困难的，比尔·盖茨是这类性格人物的典型代表。

表2-8 DISC的特点及其分析

	D型	I型	S型	C型
特征	自尊心极强、易怒； 希望别人回答直接	乐观且情绪化； 希望吸引大众注意	宽容、情绪平稳； 希望维持原状	高标准、完美主义者； 希望别人提供详细资料
肢体和语言	握手正式有力，说话快； 控制表情； 陈述多，喜插嘴	握手正式有力，直接目光接触； 活泼的表情、休闲的姿态； 喜欢身体接触，选择性倾听	握手正式温和、缓慢温柔； 避免目光接触，表情活泼； 陈述少，很好的倾听者； 慢慢点头	握手正式温和、缓慢温柔； 避免目光接触，控制表情； 陈述少，批评式倾听； 手掌紧握、搓下巴擦眼镜
典型人物	巴顿将军、李云龙	克林顿	圣雄甘地、刘备	比尔·盖茨
沟通的方法	直截了当； 表现专业形象； 提供数据和事实资料； 谈论产品带来的利益； 避免直接的对立； 提供多方案选择	第一印象； 熟人介绍； 建立良好关系； 少谈细节部分； 让他成名、成功； 常常和他保持联络	以轻松的方式谈生意； 使用过产品的知名客户； 给他安全感，并证明它； 提供特定的方案和最低的风险； 替他作决定	列出详细的资料和分析； 列出你的提案的优点和缺点； 在客户没有提出反对意见之前就自己先提出，并且提出合理的解释； 举出各种证据和保证

第三章

客户购买动机及竞争优势的建立

商品的现状与客户的期望之间总存在一定的差距，这就形成了客户的购买动机。销售顾问提供的产品或售后服务就是要弥补这个差距，把产品的价值提升到或超过客户所期望的高度。那么，销售顾问该如何挖掘并弥补这个差距，从而建立竞争优势呢？

客户购买动机是直接驱使客户实行某种购买活动的一种内部动力，反映了客户在心理、精神和感情上的需求，实质上是客户为达到需求采取购买行为的推动力。

客户购买动机的主要问题是客户行为中的"为什么"问题。例如，客户为什么需求某种商品或劳务？为什么从多种商品中选购了某种牌号的商品？为什么客户对商品广告有截然不同的态度？为什么客户经常惠顾某些零售商店？等等。回答客户行为的"为什么"问题，是最重要、最中心的问题，也是最难理解、最难于调查的。这个问题解决了，客户动机的根源就找到了。同时，对客户行为现象的解释和说明也就有了坚实的基础。

研究客户购买动机，主要围绕三方面的问题而展开：第一，客户被激发的个人内在能量问题，也就是客户的个人内在能量、行为的源泉是怎样产生的；第二，客户反应的目标定向问题，也就是客户从许多具有不同性质的行为中选择什么；第三，客户行为系统定向问题，也就是客户的行为是怎样维持的。

分析客户的真实购买动机在销售中显得特别重要，只有知道客户真实的购买动机，销售才会有针对性，才不会"乱弹琴"。以购买房子为例，在对客户的购买动机所做的问卷调查中，我们发现一共有休闲、投资、居住、攀比四种动机，而作为投资动机又可以分为短期投资、中期投资、长期投资三种。通过细分，我们就可以找到客户真正的购买动机。如果你是卖房子的销售人员，通过聊天得知客户刘先生购房是用于投资，然后从专业角度（成本分析、对比分析、投资潜力分析）为客户分析投资前景，就具有很强的针对性。

本章围绕如何寻找到客户的真正购买动机，来重点阐述。

第11招

客户的购买动机和行为分析是什么?

客户的购买动机，就是客户的购买需求。而需求就是机会，机会就是问题，问题就是对现状的不满。如果医生不了解病人的需求就用药，是庸医之举；销售顾问不了解客户的需求就进行销售，导致客户异议的产生，信任感丧失，徒劳无功，浪费口舌，荒废光阴，那么就完不成销售的目标。

销售顾问向客户销售产品，相当于医生给病人治病，应利用望、闻、问、切等手段，充分、全面地了解客户的需求所在、期望所在，然后才能给客户一个完美的解决方案。

案例：尴尬的庸医

张小军吃鱼时嗓子被鱼刺卡住了。到医院挂号时是26号，正坐在椅子上候诊。

大夫：（在桌上拿起一份挂号单，大声地喊）26号！

张小军：（病怏怏的样子，边走边咳嗽）我是。

大夫：怎么了？（低头整理手中的资料，自言自语，并打手势，示意26号坐下。）

张小军：我……（咳嗽）我今天……（咳嗽）

大夫：不用说了，我知道了。（从桌子下面拿出一个大盒子放在桌子上。）

大夫：我看你适合吃这种药。这是本院独家开创的哮喘新药“咽喉糖浆”，疗程短，见效快，一个疗程吃3盒，平均每天只需花费3块钱。给你先开6盒吧！（边说边开药方。）

张小军非常惊讶地瞪大眼睛并止不住地弯腰大声咳嗽，以至于把鱼刺都咳出来了。张小军从口里掏出一根鱼刺递给医生。医生见到鱼刺先是吃惊，而后又非常尴尬。张小军心中想到的只有两个字——“庸医”。

从以上案例中，我们可以发现那位大夫还没有问张小军的情况，仅凭现象就直接开药，造成了最后的尴尬局面。这给我们销售人员一个很大的启示：必须在充分了解客户

的需求以后才能给客户相对应的解决方案，否则后果就如那位大夫一样，变成庸医了。

一、客户的需求是什么

需求就是由客户作出陈述来表达的一种可以由供应商来满足的关心与欲望。需求的本质就是客户的期望和现状之间的差值。了解需求就是要了解和发掘客户的现状和他所期望达到的目标，明确这两者之间的差距。这个差距就是客户的购买需求。销售顾问所能提供的产品或售后服务就是要弥补这个差距，把产品的各种实际价值提升到客户所期望的高度，甚至提升到比他的期望更高的水平上，如图所示。

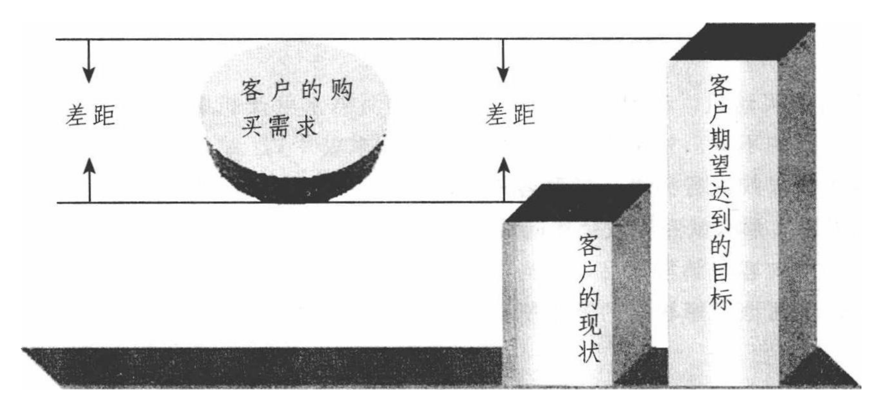


图3-1 客户的现状与期望目标之间的差距

二、需求的层次

需求就是差距，就是现实与期望之间的距离，因此，要想缩小距离就必须了解客户的现状，分析客户的问题，解决客户面临的困难，甚至进一步引导并激发客户的不满意，使客户感到接受现状的痛苦，从而使客户产生行动力，最后购买我们的方案。同时，使客户感到达成期望目标的快乐，从而强化对未来目标的憧憬。



图3-2 需求的六大层次：不满—困难—问题—痛苦—想要—需要

总结以上，需求的层次就是从分析现状出发，了解不满意的原因，分析客户面临的困难，找出存在的问题，激发客户的痛苦，使其产生想要的需求，满足客户的需要，达成销售行为。

1. 不满

每一个客户在产生某种需求的时候，第一个阶段表现出来的都是对现状的不满意。他们或多或少都会对现状产生不满意，这些不满意就是我们销售人员可能切入的关键点。

2. 困难

当客户的不满意程度随着时间的推移慢慢扩大，他们会表现出困难。日常的需要表现出某些困难的时候，这是我们进一步切入的最好时机。

3. 问题

当客户的困难进一步演化，就会表现出很多问题。这个时候的客户就开始考虑问题对自己的影响程度，他们也许能够接受这些问题，也许想着以后再解决，没有产生迫切感，这个时候需要我们的引导。这个时机，我们就要试图把客户的问题扩大化。

4. 痛苦

当客户的问题进一步恶化，或者被我们有意识地扩大化以后，他们开始产生痛苦。当客户感觉到问题的严重性时，我们要进一步加剧痛苦，让客户更加痛苦。俗话说：往伤口里撒盐。

5. 想要

痛苦积累到了一定程度，客户就开始考虑如何减少痛苦，从而产生了解决问题的想法，他们变得想要了。这个时候我们已经开始变被动为主动。我们只要做好准备，把我们的“治疗方案”给他们就好了。

6. 需要

客户想要了，再加上我们精心准备的“治疗方案”，顺理成章地，客户就产生了需要。需要能解决他们的问题，需求到了顶峰，我们的客户也就基本上到手了。

【情景】乔治·赫伯特是怎样把斧头推销给小布什的？

2001年5月20日，美国一位名叫乔治·赫伯特的推销员，成功地把一把斧子推销给了小布什总统。布鲁金斯学会得知这一消息，就把刻有“最伟大推销员”的一只金靴子授予了他。

这是自1975年以来，该学会的一名学员成功地把一台微型录音机卖给尼克松后，又一学员跨过如此高的门槛。布鲁金斯学会创建于1927年，以培养世界上最杰出的推销员著称于世。它有一个传统，在每期学员毕业时设计一道最能体现推销员能力的实习题，让学生去完成。

克林顿当政期间，他们出了这么一个题目：请把一条三角裤推销给现任总统。8年间，有无数个学员为此绞尽脑汁，可是最后都无功而返。克林顿卸任后，布鲁金斯学会把题目换成：请把一把斧子推销给小布什总统。

鉴于前8年的失败与教训，许多学员知难而退，个别学员甚至认为，这道毕业实习题会和克林顿当政期间一样毫无结果，因为现在的总统什么都不缺少，再说即使缺少，也用不着他们亲自购买；再退一步说，即使他们亲自购买，也不一定正赶上你去推销的时候。

然而，乔治·赫伯特却做到了，并且没有花多少工夫。一位记者在采访他的时候，他是这样说的："我认为，把一把斧子推销给小布什总统是完全可能的，因为小布什总统在得克萨斯州有一农场，里面长着许多树。于是我给他写了一封信，说：'有一次，我有幸参观您的农场，发现里面长着许多矢菊树，有些已经死掉，木质已变得松软，严重影响了您农场的美观。我想，您一定需要一把小斧头，但是从您现在的体质来看，这种小斧头显然太轻，因此您仍然需要一把不甚锋利的老斧头。现在我这儿正好有一把这样的斧头，它是我祖父留给我的，很适合砍伐枯树。假如您有兴趣的话，请按这封信所留的信箱给予回复……'最后他就给我汇来了15美元。"

乔治·赫伯特成功后，布鲁金斯学会在表彰他的时候说，金靴子奖已空置了26年，26年间，布鲁金斯学会培养了数以万计的百万富翁，这只金靴子之所以没有授予他们，是因为该学会一直想寻找这么一个人，这个人不因有人说某一目标不能实现而放弃，不因某件事情难以办到而失去自信。

这个案例中，乔治·赫伯特的成功之处就在于他化不可能为可能，在小布什没需求时给他创造了一个需求（砍掉枯树），并且不断扩大小布什的痛苦（如果不砍掉会严重影响农场的美观），最后还提出了相应的解决方案（我的斧头适合砍伐树木），从而打动了小布什，获得了这笔订单。

三、教育客户是引导需求的最高境界

对于销售顾问来说，要想提升客户需求的层次，就必须从客户内部着手，研究客户工作的特点，将客户不明确的需求发掘出来。销售员要善于把自己的产品或售后服务的优点与客户的工作结合起来，让客户认识到使用了这样的产品和售后服务会给自己带来更大的经济效益。

优秀的销售顾问都非常明白客户不同的需求层次对于销售效果的影响，善于将客户的需求层次提高，提高客户对于产品需求的迫切程度，这样与客户达成协议是比较容易的，销售业绩也会随之相应地提高。然而，有很多的客户对自己的需求不清晰，或者有些成熟的客户已经有了明确的需求而不迫切，我们要改变客户的想法比较困难，这是一个重要的问题。

解决这个问题最好的方法就是：在尊重客户需求的基础上，引导客户，教育客

户，帮客户“洗脑”，从而改变客户的想法，使其接受我们的思想，建立信任关系，产生购买的动力。这就是教育客户。所以，解决问题是所有需求产生的原动力，教育客户才是引导需求的最高境界。

第12招

客户的两种关键需求是什么?

所有人类的思想及行动，无论在意识或潜意识上，都受到两个因素的控制，那就是追求快乐的欲望、逃避痛苦的动力。我们归纳为：追求快乐，逃离痛苦。

一个人要产生购买冲动只有两个关键：追求快乐与逃离痛苦。研究表明，痛苦的影响力要比快乐的影响力至少大三万倍以上。头脑在对这些快乐或痛苦的程度作比较判断时，通常会倾向于逃避痛苦，也就是说，若有痛苦产生，则认为逃避痛苦优先。这也是销售切入的关键点。

一、从了解客户需求开始

需求就是由客户作出陈述来表达的一种可以由供应商来满足的关心与欲望。

客户的需求一般可以分为两种：

1）痛苦需求——陈述客户现在状况中的难题、不满或困难（也称暗示需求、隐含需求）；

2）快乐需求——清晰表达客户的欲望、愿望或行动企图（也称明确需求、远景需求）。

无论是痛苦需求还是快乐需求，除非我们的产品或服务能满足客户或当事人的需求或欲望，否则客户是不会购买的。研究表明，在大额产品销售中两种类型的需求与成功的联系大不相同：成功的销售人员揭示的明确需求的数量是不成功的销售人员的两倍（所谓揭示，是让客户将这种需求直接表达出来）。

因此，在大生意中，有效地开发明确需求是成功的关键之一。但是，首先你得发现并理解买方的暗示需求——难题和不满（例如：我对服务人员的态度冷淡非常不满意），这样你才能激发客户说出明确需求（例如：我期望有一个态度很好的服务人员来为我服务）。

二、痛苦需求与快乐需求

如果买方的陈述聚焦于某一个难题、不满或困难，这就是一个痛苦需求、暗示需求，也称为隐含需求。

例如：

1）我对服务迟缓不满意。

2）当……出毛病是一个难题。

3）我担心利率会增长到……

这种客户的痛苦需求，就是客户对现有或未来的供应商的服务现状不满意或需要改善的地方。销售顾问如果没有经验，通常就会对客户说："你对这个供应商服务迟缓不满意的话，相信我们公司的服务速度应该是不错的，那你选择我们公司好了。"客户就有可能说："好的，太好了，目前的供应商说他们送货通常是2天1次，我期望你们1天3次，因为我公司期望供应商可以Just in time（准时，及时）！"你发现问题了吗？也许你公司做不到这样的速度，因为需要考虑时间问题、费用问题、人员问题、选择运输通路问题等等。因此，有经验的销售顾问会进一步挖掘客户的问题及痛苦："你对服务迟缓不满意表现在哪里呢？是服务时间还是反应速度或出了问题及时答复，等等？"然后，根据客户的问题再选择相应的解决方案。这样客户的痛苦比较容易呈现，必要时进一步挖掘痛苦会使解决方案更有针对性。

因此，痛苦需求是我们找到客户问题、引申痛苦的机会点，我们需要有针对性地引导，让客户自己说出解决方案，提出明确需求，接受快乐，这样客户的认同感、价值感更强。

如果买方对你提供的对策表达出一种清晰的欲望或愿望，这就是一种快乐需求、远景需求，也称为明确需求。

例如：

1）我想要反应的时间更快……

2）我真正需要的是99%的可靠性。

3）最理想的状态是，利息会固定在……

通常客户不会说出自己的明确需求，例如"我想购买你公司A型号的设备"。研究表明：像这样明确提出需求的只有不到4%，所以96%的需求模糊或者不明确，甚至说不出，或者不说给你听；销售顾问需要具备的能力是激发客户的隐含需求，让其说出明确需求。可见明确需求的重要性。

三、隐含需求比明确需求更重要

研究表明，成功的销售顾问善于挖掘痛苦需求，其数量要比失败的销售人员挖掘的多得多，而且让客户产生逃离痛苦的决心，从而让客户自己说出的明确需求也多得多。甚至成功的销售顾问揭示的明确需求的数量是不成功的销售人员的两倍。这样由客户自己说出的需求，接受度非常高。

案例：聪明的售楼小姐

销售顾问是售楼的小姐，客户是陈先生。

销售顾问：陈先生你目前住哪儿？（开放式，找需求。）

陈先生：徐家汇。（说明有钱，因为徐家汇是繁华地段。）

销售顾问：是不是自己的房子？（封闭式问题。）

陈先生：是，十多年前买的公寓，当时是为了小孩方便。（老，十年前就有钱，图方便。）

销售顾问：小孩和你住一起？（人口，大小。）

陈先生：三个孩子都在国外定居，现在只有老伴和我一起住。（更有钱。）

销售顾问：十多年前，是不是都没有电梯？（故意引导——自己的优点让别人说。）

陈先生：是啊！（引导，让对方说“是”。）

销售顾问：每天爬四层楼会不会让夫人和您感觉不方便？（发现问题，找出对方的缺点，产生痛苦。）

陈先生：蛮辛苦的。

销售顾问：每天买好的菜要抬到四楼吃力吗？（痛苦问题，“落井下石”，继续往伤口撒盐，让对方说“是”。）

陈先生：哪里抬得动，都是分开几次拿上去的。

销售顾问：那不是要上下好几次，年龄大骨质疏松，上上下下不是伤膝关节吗？（痛苦问题，“落井下石”，继续往伤口撒盐，因为年纪大的人特别是女性，往往贫血、缺钙。）

陈先生：对呀！我太太就有这个问题。

销售顾问：年龄大，身体难免会有毛病，十多年前没有电梯也许适合你。目前除上下楼不方便以外，还有什么让你觉得和原先居住条件不一样的？（进一步询问其他方面的问题。）

陈先生：原先那里很安静，现在很吵，没公园，想散步都不行。（客户自己提出了问题。）

销售顾问：陈先生，如果住的地方有电梯，空气又好，是不是能改善你和夫人目前住的问题？（总结确认，开始收网。）

陈先生：那当然了。

销售顾问：徐家汇越来越热闹，白天晚上都一样。空气越来越差，要解决进出不方便非要有电梯对不对？（确认。）

陈先生：对呀！

销售顾问：要选空气好的地段，避免气喘对不对？（确认。）

陈先生：是的，这非常重要。

销售顾问：是不是下决心要换个环境？

陈先生：是的，是的，是的。（惯性。）

以上案例中，销售顾问不断地透过提问来挖掘客户的隐含需求，例如：“每天爬四层楼会不会让夫人和您感觉不方便”、“每天买好的菜要抬到四楼吃力吗”、“那不是要上下好几次，年龄大骨质疏松，上上下下不是伤膝关节吗”、“目前除上下楼不方便以外，不知还有什么让你觉得和原先居住条件不一样的”等等。从而让客户自己对明确需求给予肯定，需要电梯、空气好、换个环境等等。因此，高明的销售顾问善于挖掘客户的隐含需求，而且要“落井下石”，这才是销售成功的关键。

第13招

开发客户需求的方法是什么？

需求开发就是从不满意开始：

一个客户，当他对自己的产品100%满足时，并不觉得有替换的必要性，看上去就没有机会。然而，任何一个产品实际上都无法做到完美，例如奔驰车中，零部件的成本是昂贵的，在国内组装车中也有质量问题，我们就根据这一点不满意，也许就是99%到100%之间的1%的不满意，让客户意识到自己的产品也有缺陷，同时，可以把缺陷进一步扩大成为问题，甚至让客户产生痛苦。因此，需求的第一步就是发现有轻微的不满意或不能满足客户的地方。

案例：李经理是如何推销轮胎的？

甲方：销售轮胎的李经理　　乙方：买奔驰车的张老板

甲方：张老板，目前奔驰车使用了三个月，你感觉一定很不错吧？坐在车里有什么感觉呢？

乙方：非常好，比其他车舒服多了！而且体现出什么是尊贵，什么是有品味！

甲方：张老板，你感觉哪些部分可以更好点？

乙方：车子的速度可以更快一点，轮胎好像有一点磨损，而且急刹车让轮胎磨损更大。

甲方：这么说，你对轮胎有一点点不满意了。它可能导致什么问题？

乙方：轮胎好像是国内生产的，三个月表皮已经有局部光滑了，而且在高速公路上总是不敢加速太快，车里有一点颠簸。

甲方：不敢加速与车里有一点颠簸哪一个比较影响你呢？

乙方：应该是有一点颠簸比较严重！

甲方：有一点点颠簸给你带来什么不便呢？

乙方：车里的表盘经常有波动，波动得厉害，让坐车里的人感觉不舒服，不舒服就体现不出尊贵的感觉了。

甲方：车里的颠簸会不会影响到你的刹车呢？

乙方：有可能！

甲方：这样的情况要是有可能发生的话，万一路面不平整，会不会增加出现事故的可能性？事故的发生会不会给你的事业、家庭、生活等带来不方便呢？张老板，像你这么成功的人士，整个公司做得那么大，事业也正逐步发展，你是否考虑你的将来？

乙方：你说的是有可能性！假设这个轮胎不换的话，是个严重的问题！你可以给我一些建议吗？

甲方：可以……

最后张老板买了两个轮胎。

这个案例，就是根据客户对轮胎的一点点不满意，引发加速问题、车子颠簸、表盘波动、体现不出尊贵的感觉、影响刹车等等，让其痛苦进一步扩大，这就是挖掘需求的方法。

一、需求的转变

需求的转变过程如下图：

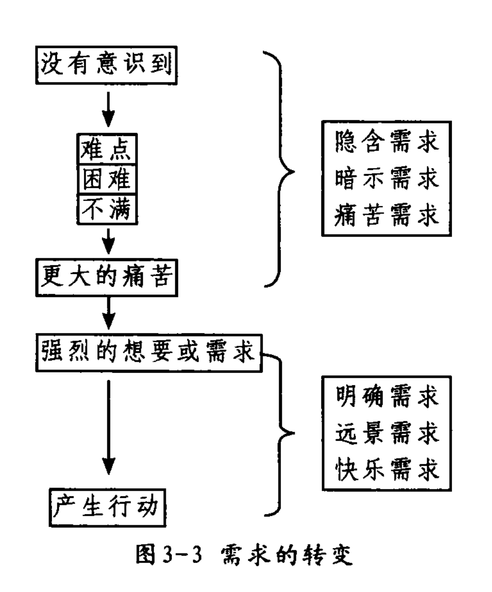


图3-3 需求的转变

二、如何开发需求

开发需求的过程：

1）从很小的缺点开始；

2）自然而然地，逐渐地转变为很清晰的问题、困难和不满；

3）把不满意转变成为痛苦，严重的后果、影响；

4）最后变为愿望、需求或要行动的企图。

结论：

在销售中，需要大量的技巧与时间来发现和开发买方的难题，使痛苦扩大，产生严重后果，最后使其成为明确的需求。

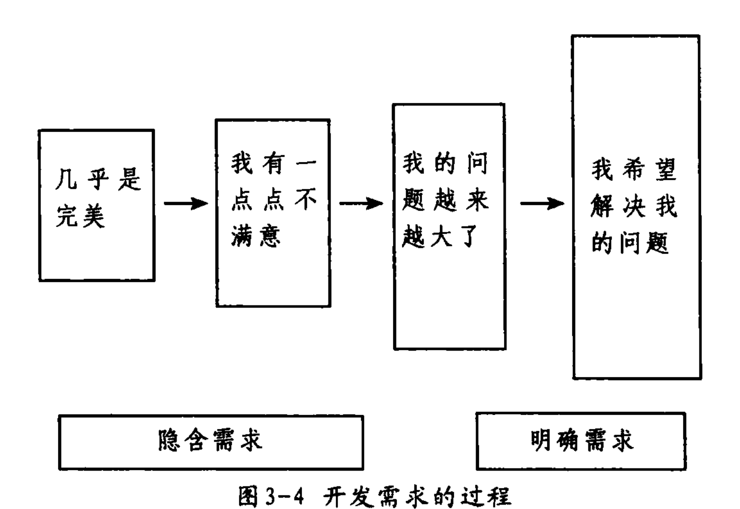


图3-4 开发需求的过程

第14招

如何判断客户的购买信号？

在多数情况下，客户不会主动表示购买。但如果他们有了购买欲望，通常会不自觉地流露出购买意图，而且是通过其语言或行为显示出来。这种表明其可能采取购买行动的信息，就是客户的购买信号。

尽管购买信号并不必然会导致购买行为，但是销售员可以把购买信号的出现当作促使购买协议达成的有利时机。客户自己往往不愿意承认自己已被销售员说服，而是通过发出其他暗示信号来告诉销售员可以和他做买卖了，因此客户的购买信号的识别和确认，需要销售员有良好的判断力与职业的敏感性。

一、如何判断客户的购买信号

尽管现在网络技术很发达，商品的市场信息不对称性大大缩小，但是目前还是没有任何东西能够取代销售员对客户购买信号的识别。那么，客户会怎样流露出他们的购买意图呢？

客户发出的购买信号是多种多样的，我们一般是从三个方面去识别其购买信号，这也是我们销售员识别客户购买信号的三大方法：听其言（包括言辞与语音语调）、观其行和察其情。

1. 从语言信号去识别其购买信号

客户提出并开始议论关于产品的用处、附件、使用方法、保养、价格、竞争品等内容时，我们销售员可以认为客户在发出购买信号，至少表明客户开始对产品感兴趣。比如客户买房子时，询问房屋的细节，询问该房屋是否包含家电的细节，这是客户第一次发送出购买的信号。

如果客户不想购买，客户是不会浪费时间询问房屋细节的。如果客户继续询问该房屋的价格，并开始讨价还价，如“价格是否能有一定折扣”、“有什么优惠”，这种以种种理由要求降低价格的语言，就是他再次发出购买信号。此时客户已经开始将产品的利益与其支付能力进行比较。

如果客户继续询问房屋的售后服务细节，那是他第三次发出购买的信号。

如果客户继续询问付款的细节，是客户第四次发出购买信号。

客户询问签售期、售后服务等方面的问题时，有可能就是马上签订合同的最好时机。作为一名销售人员，一定要牢记这样一句话：客户提出的问题越多，成功的希望也就相应地越大。客户提出的问题就是购买信号，尤其是客户在听取销售员回答问题时显示出的认真神情。

2. 从动作信号去识别其购买信号

一旦客户完成了对产品的认识与情感过程，就会表现出与销售员介绍产品时完全不同的动作。如由静变动，动手试用产品，仔细翻看说明书，主动热情地将销售员介绍给其负责人或其他主管人员；如由原来的动态转为静态，客户突然放下自己手头的活儿，认真听取销售员的介绍；如客户动作由单方面转为多方面，客户刚开始答应只试用一个产品，现在要求试用全套产品；如客户忽然变换一种坐姿，下意识地举起茶杯，下意识地摆弄钢笔，眼睛盯着说明书或样品，身体靠近销售员等。又比如客户对销售员的接待态度明显好转，接待档次明显提高等。我们销售员要善于捕捉客户的动作变化，因为这是客户购买心态变化的不自觉外露。

3. 从表情信号去识别其购买信号

人的面部表情不是容易捉摸的，人的眼神有时更难猜测。但是销售员仍可以从客户的面部表情中读出购买信号。如眼神的变化，眼睛转动由慢变快，眼睛发光，神采奕奕；腮部放松，由咬牙深思或托腮变为面部表情明朗轻松、活泼友好；情感由冷漠、怀疑、深沉变为自然、大方、随和和亲切。

客户总喜欢用肢体语言来表达他们自己对产品的兴趣，这些肢体语言的变化需要销售员自始至终地非常专注，就好比打开的雷达一样，不断地扫描购买信号的出现。

这也就是很多话语不多的销售员业绩很好的原因，因为他们一边介绍产品，一边观察客户的变化。他们通过提问，获得时间与精力来观察客户“言辞语言、肢体语言”的变化，从中捕捉购买信号的出现。

客户心情非常愉快，邀请销售员喝茶等，都是客户发出的购买信号，此时，销售员技巧性与礼貌性地提出成交要求，一般成交率都会很大。如果客户连续2～3次发出购买信号，而销售员无动于衷，那么客户也不会再发出购买信号，因为他觉得销售员不识趣。销售无难事，只怕有心人。只要有心去识别客户的购买信号，适时进入达成协议阶段，销售的成功率就会很高。

二、客户购买信号与价值等式

需求的迫切程度、问题的严重性、对策的成本之间关系的方式是价值等式。如果客户感觉问题需要解决的紧迫程度大于解决问题所需的成本，那么客户就感觉非常值得，同时，生意成功的可能性就大；如果问题很小，但成本很高，那么客户很可能不会购买。

因此，需求的迫切程度、问题的严重性、对策的成本之间的关系有三种可能性。

1. 关系模式一

一，如果客户问题的严重性与对策的成本之间正好相当，客户购买的可能性就有了。

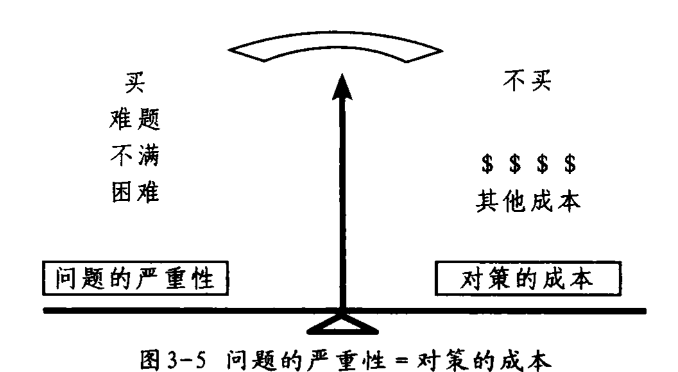


图3-5 问题的严重性＝对策的成本

[说明]

问题的严重性与对策的成本相等时，客户购买的可能性取决于客户对产品需求的重要性与紧迫程度。

2. 关系模式二

二，如果问题的严重性没有让客户感觉到解决问题足够有价值，那么解决对策的成本就不值得，客户就不会产生购买行为。

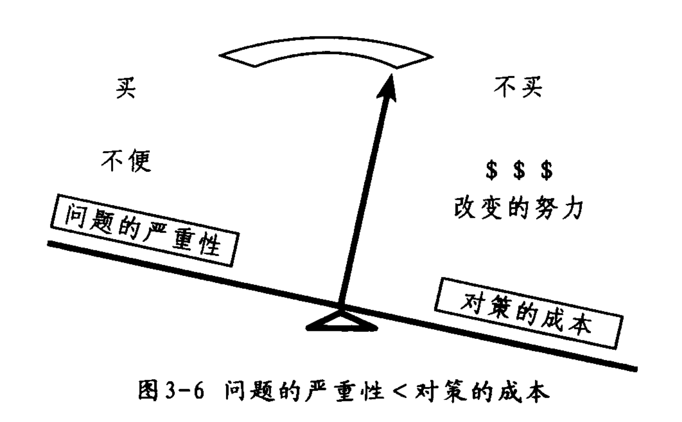


图3-6 问题的严重性＜对策的成本

[说明]

问题的严重性过分小于对策的成本时，客户通常不会选择我们的产品。

3. 关系模式三

三，如果客户问题的严重性让客户认为解决问题非常有价值，那么解决对策的成本就值得，客户就会产生购买行为。

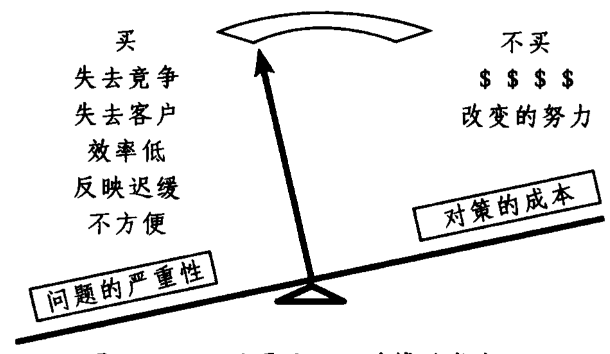


图3-7 问题的严重性 > 对策的成本

[说明]

问题的严重性足以超过对策的成本时，客户通常会选择我们的产品，问题越严重，选择产品的时间就会越短。

案例：职业销售人员判断客户购买需求的办法

下面，我们来分析两个案例并进行对比说明：

案例1：一般的销售人员

卖方：在这部分运作中，你用的是施乐复印机设备吗？

买方：是的，我们有三台这样的设备。

卖方：你的操作人员用起来有困难吗？

买方：这种设备的确很难操作，但我们已经培训过他们如何使用了。（隐含需求。）

卖方：我们的新施乐M系统可以解决难以操作的问题。（提供解决办法。）

买方：这套系统需要多少钱？

卖方：大约12万美元。

买方：（惊讶）12万美元！仅仅是让一种设备更便于操作！你一定是在骗我！

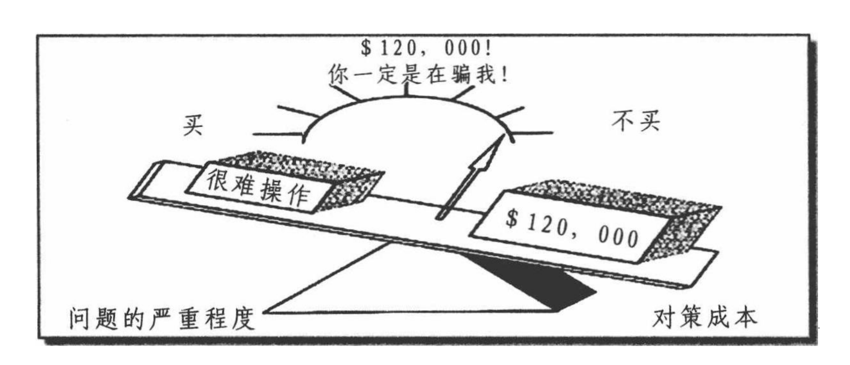


图3-8 问题的严重程度<对策成本时的反应

[总结]

怎么回事？卖方发觉了一个小的隐含需求——“这种设备的确很难操作”，但无论怎样，不值得花12万美元去买一种解决方法。根据价值等式，问题需要解决的迫切程度与需要花费的费用不平衡。但如果系统的价格仅仅是120美元而不是12万美元呢，买方还会有如此消极的反应吗？也许不会。

案例2：技巧娴熟的销售顾问

卖方：你的操作人员用起来有困难吗？

买方：这种设备的确很难操作，但我们已经培训过他们如何使用了。（隐含需求）

卖方：你说它们很难操作，那么对你们的产量是否有影响？

买方：（认为是个小问题）很少，因为我们特别培训过三个人如何使用。

卖方：如果你们只是培训三个人如何使用，那么不会产生工作瓶颈问题吗？

买方：（仍然认为这不是一个很重要的问题）不，只有当一个操作员离开时，我们在等待一个受过培训的替补者时才会有麻烦。

卖方：听起来使用这些机器的困难只有在受过培训的操作员有人事变动时才会有，是这样吗？

买方：（承认是一个比较大的问题）是的，一般人不喜欢使用这种施乐复印机设备，而操作员通常都不会工作很长时间。

卖方：这种人事变动对培训费用来说意味着什么？

买方：（看到了更多问题）一个操作员需要几个月才能熟练操作，这期间工资和各种福利一共需要大约4000美元。此外我们还要支付500美元给施乐公司，这是新操作员在他们Southampton工厂接受实地培训的费用，再者还需要1000美元的差旅费。所以每培训一个操作员要花去5000美元。我想今年到目前为止，我们至少已经培训五个操作员了。

卖方：（暗示问题）所以在不到六个月的时间内已经花了25000多美元用于培训了。如果在六个月中你们已经培训五个人了，那么在任何时候似乎你们都不

会是同时有三个操作员在一起工作，这又使产量降低了多少呢？

买方：并不多。当出现瓶颈现象时，我们会说服两个操作员加班加点工作，或者我们把活儿送到外面去做。

卖方：（暗示问题）加班加点不会增加更多的成本吗？

买方：（意识到了问题是相当严重的）是的，加班时的工资是平时的2.5倍。既使是有额外的报酬，操作员仍然不愿加班，而经常加班也许是人员变动率如此之高的原因之一。

卖方：（暗示问题）我想，把活儿送到外面去做同样会增加成本，但这并不是把活儿送出去干的唯一问题，应该还存在其他一些问题，比如质量是否会受到影响？

买方：这也是我最不满意的一点。我们对自己生产的每一件产品的质量都有严格的监督，但当把活儿送到外面去做时，产品的质量只能由他们控制，只能听之任之了。

卖方：（暗示问题）不止于此，被迫拿到外面去做的活儿的工期进度也完全由其他人控制了。

买方：别再提了！我刚才讲了3个小时电话去催一批已经误期的产品。

卖方：（总结）从你所谈的这一切中我可以知道，因为你的设备很难操作，致使你们已经花了25000美元的培训费，并且又为很高的人事变动率付出了巨大的代价。在生产上又存在瓶颈问题，这又使你要支付很高的加班费，并迫使你把活儿送出去做。活儿送到外面去做又不能令人满意，因为你不能保证质量和工期。

买方：如此说来，这些施乐复印机设备的确引发了很严重的问题。

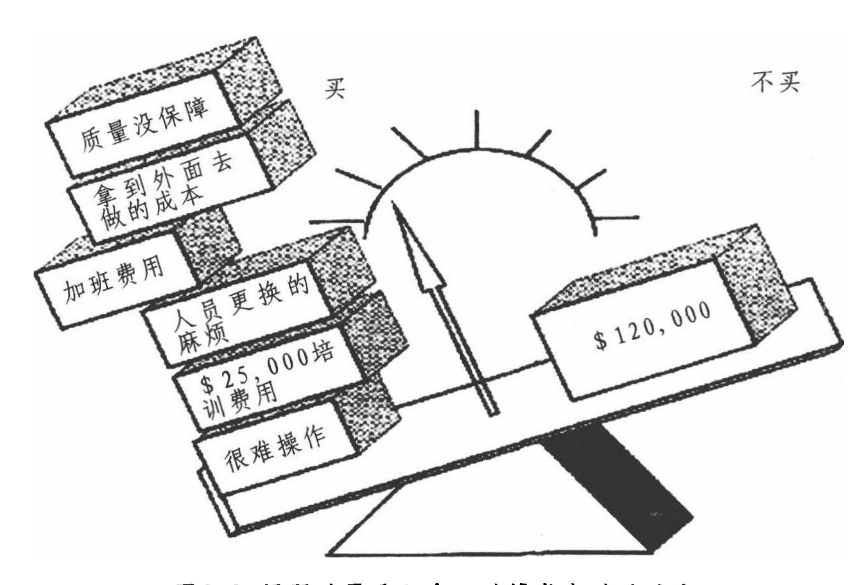


图3-9 问题的严重程度>对策成本时的反应

[总结]

卖方对于买方的价值等式产生什么影响？一个小问题现在已经成了非常严重的问题——要花去很多钱，12万美元的解决办法不再是不可理喻的了。

这就是大生意中暗示问题的中心目的，他们抓住买方认为是很小的问题放大再放大，直到大得足以让买方付诸行动购买他们的产品。

因此，开发买方需求的策略是：

1）用你的提问和需求开发技巧来发现客户目前使用产品的一点不满意的地方，以建立每一个隐含需求，同时，使隐含需求引申为更大的痛苦，从而引导客户说出明确需求。

2）通过把几个不同的人或部门的比较小的隐含需求集中到一起，来增加隐含需求的强度。

3）找出客户的“关键按钮”，即客户最关心、最在乎的是哪一个。

4）根据重要性来排序，然后逐项深入挖掘客户的隐含需求（暗示需求）。

5）只有让客户认为解决问题的严重性足够有价值，客户才会认为对策的成本比较值得，从而产生购买行为。

第15招
挖掘客户需求的方式是什么?

案例：你有一个赚钱的方法

A：你目前工作情况怎么样?

B：还可以。

A：现代人生活压力越来越大，特别是第一代移民，你对自己的工作及生活有哪些不满意的地方吗?

B：钱少，工作强度大。

A：是啊，我也是这样认为的。你感觉困难最大的是哪一个方面?

B：赚钱少。

A：的确是这样，有钱不是万能，没有钱是万万不能的，还是有道理的噢!

B：是啊!

A：这样看来，赚钱是一个问题，特别是现在的社会竞争激烈，这更是个问题。

B：哎!

A：其实，大家都希望赚钱，有的人赚钱非常轻松，有些人拼命打拼、干活，也只能养家糊口，差别真是大啊!

B：是啊!

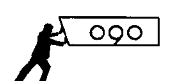
A：假设赚不了钱，可能买不了房子，娶不了老婆了，这都是现实啊!

B：是啊，刚刚与女朋友分手了，因为她和她父母嫌我太穷了。哎，不提了!

A：假设有一个方法让我们能赚更多的钱，收入提升25%~50%，你感觉怎样?

B：太好了，这肯定非常有趣，说说看，快些!

这个案例中，就是用提问的方式，让客户产生一点点不满意，然后引发问题，扩大问题，让其痛苦进一步扩大，这就是挖掘与引导需求的另一种实用方法。



一、提问的目的

提问是了解客户需求的一个非常重要甚至是最重要的技能。每一次销售拜访都会有一个目的，而大多数销售拜访的目的就是为了了解客户的需求（隐含需求与明确需求），进而让客户下订单，很多拜访都是为了不断了解需求。

了解需求的最好方法是提问——通过提问去了解客户需要什么。很多专业的销售人员都会将提问当成最重要的销售技巧，因为了解客户的需求越多，特别是隐含需求、痛苦需求，客户成功购买产品的可能性就会越大。

下面这个案例就是通过电话提问，激发客户的需求：

【情景】丁教师的巧妙提问

Xudy：丁老师，你好，我是汽车商报的张雅。

丁老师：你好。

Xudy：好久没联系你了。听说你最近很忙。

丁老师：谢谢你的关心。

Xudy：要注意休息啊！

丁老师：你也是吧？

Xudy：嗯，我们这边也很忙。

丁老师：是不是采访比较多？

Xudy：是啊，这两个周末都没怎么休息。

丁老师：你们与客户之间是怎么沟通的？

Xudy：上周，玉柴机电的一位高管过来，周末和他们见了一下面，谈合作。

丁老师：我们能够给他们一些什么服务项目呢？

Xudy：广告、报道、人物采访。

丁老师：还有吗？

Xudy：主要是这方面，如果有其他的公关活动需要我们媒体协作的也可以。

丁老师：不错哦，现在周刊的发行量有多少？

Xudy：估计七八万份。

丁老师：目前，我们周刊行业至少有七个，涉及的面还是非常宽的，有什么问题吗？（问题型问题。）

Xudy：基本上相关方我们都能覆盖到，但是没有专业性或报道的关联度不够。

丁老师：同时，市场竞争会进一步细化，没有关联度就没有行业的深度或影响力，你们考虑过吗？

Xudy：是啊，我们的一个严重的问题就是需要深度开发，最好有足够的行

业深度与产业引导性，才会有真正的影响力。其实，当初也是想借这个突破口做精做强。

丁老师：我也认同你的想法，需要做深做精，否则，客户流失会比较严重啊！

Xudy：嗯。

丁老师：客户流失就有可能导致市场给杂志瓜分了，结果会怎样呢？（加重痛苦。）

Xudy：这是非常严重的。

丁老师：可幸运的是，做这方面的杂志很多，报纸就我们一家！也许现在的紧迫感还不是很强烈吧。

Xudy：我们的压力也很大，因为主编已经下令，搞不好要下岗的。

丁老师：是啊，大家都有压力，特别是我们在第一线的人，真是同病相怜啊！

Xudy：丁老师，你什么时候来北京啊？

丁老师：估计7月22日晚去，23号到北京。

Xudy：有时间我们见个面可以吗？你是汽车营销的资深专家，我一定要请教你，看看我们是否可以进一步联手或者合作，好吗？（主动提出邀约，解决问题。）

丁老师：时间来得及的话应该可以吧，我联系你，OK？

Xudy：OK，不见不散！再见，丁老师。

通过这个案例我们发现：透过提问可以激发客户的隐含需求，让客户进一步扩大为痛苦需求，特别是这两段对话——“丁老师说：客户流失，就有可能导致市场给杂志瓜分了，结果会怎样呢（加重痛苦）？Xudy说：这是非常严重的。丁老师说：可幸运的是，做这方面的杂志很多，报纸就我们一家！也许现在的紧迫感还不是很强烈吧。Xudy说：我们的压力也很大，因为主编已经下令，搞不好要下岗的。”

所以，激发客户对产品的需求，客户就会主动邀约，期望你能给予解决问题的产品或方案，这要比推荐产品好得多。因为这是拉的方式，是顾问的方式，是SPIN真正的精髓所在。这就是我经常说的：“我们永远要比客户提前一步看到结果，我们永远要比客户落后一步拥抱结果！”

二、提问的范围

见到客户除了询问客户的需要外还要问哪些问题？这是很多销售员面临的一个难题。多数销售员见到客户时都能轻松展示自己的产品，介绍自己的公司，但是到了向客户提问的时候就变得非常尴尬，不知道该问什么问题。很多销售员都感觉提问是一件非常困难的事情。那么什么问题可以经常问，而且客户会比较感兴趣？

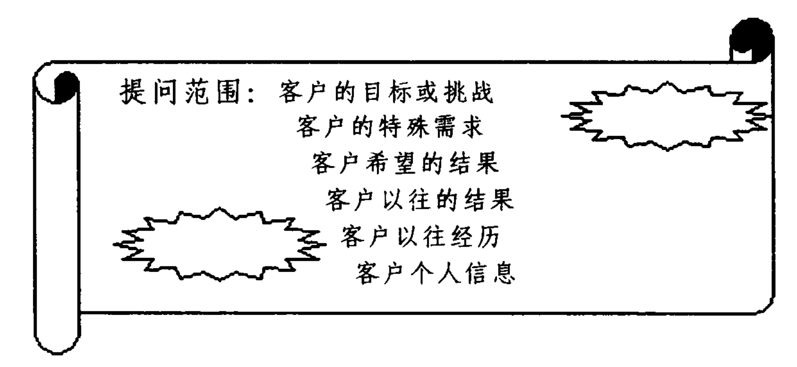


图3-10 提问的范围

1. 客户的目标或遇到的挑战

你可以问一下客户的目标或遇到的挑战有哪些。例如询问“贵公司今年产量的目标是什么？”、“贵公司今年的市场占有率有什么目标？部门有哪些目标？”等等。每一个人都会为自己的工作目标而努力，也都会遇到很多的问题，所以这些是客户愿意说的，因为说的是他自己的事情。

2. 客户的特殊需求

可以询问客户个人有哪些特殊的需求。这种特殊的需求有些是问出来的，也有一些是细心观察得来的。

【情景】弹玻璃球的副总裁

丁虞是北京一家大公司直接负责IT产品采购的副总裁，有很多IT行业的销售员都拼命去拜访他，但是都得出一个相同的结论：这个副总裁铁面无私，非常不容易接近。

突然有一天，大家奇怪地发现，丁虞将所有的采购订单都给了一个销售员。后来大家终于知道了那位销售员为什么能拿到那么大一笔订单。其实原因非常简单：丁虞有一个非常特殊的个人兴趣——这个副总裁喜欢一个小运动——弹玻璃球，那位销售员偶尔发现了这个信息以后，就主动邀请丁虞去弹玻璃球，为此还苦练了一段时间。这样，他们两人有了一个共同兴趣。从那以后，丁虞就把所有的订单都给了那位销售员，而那位销售员所要做的就是经常和丁虞去弹玻璃球。

可见，有一些特殊的需求是要通过细心的观察得来的。

【情景】主治医师与烟灰缸

医药销售的竞争是很激烈的，每一个主治医师都会见到很多的销售员。其

中有一些主治医师是很难接近的。北京一家大医院的一个主治医师刘某就是这样一个人，销售员们常觉得这个老人非常有个性，使出了浑身解数也没办法接近。但细心的销售员阿杜却打破了这个僵局。有一天，阿杜发现在这个主治医师的桌上有一个用易拉罐做成的烟灰缸，旁边放了一盒香烟。阿杜立刻就跑出去到商店买了一个水晶的烟灰缸，并且亲自给这个主治医师点了一支烟，从那一刻起这位主治医师对阿杜的好感便有了一个大飞跃，没多久阿杜就和这位医师成了非常好的朋友。

通过细节观察找出客户特别的需求，将使你与客户之间建立一种非常独特、深厚、别人无法取代的信任关系。

3. 客户希望的结果

客户在购买产品的时候总有一些希望和要求，或者希望出现某种结果，销售员可以就此加以探问。

4. 客户购买经历

销售员也可以询问客户以往购买产品的一些经历，比如在使用过程中有哪些优点和不足之处。

5. 客户个人经历

销售员还可以询问客户个人的某些经历或共同的兴趣爱好，这有助于与客户建立更深层次的关系。

重点提示：

提问是销售顾问必须掌握的一个重要技巧，必须反复练习。拜访客户之前要打好草稿，这样才有可能使提问变得得心应手。提问是了解需求的最有效办法，所以要多问少说。

第四章

成功运用4P的五个关键

客户明明有需求，却为何迟迟不采取购买行动？客户已经决定购买，为何又常常在最后一刻变卦？关键时刻的“临门一脚”往往决定着销售的成败。因此，要取得销售的成功，必须懂得4P销售运用的关键点。

周五晚上，小婉为了给男朋友小张买条裤子，晚上9点还和男朋友在号称“昆明品牌服装一条街”的青年路上转悠。不过，他们两人现在都有点郁闷。因为刚刚那家专卖店的营业员不苟言笑，就像防贼一样紧紧跟在他们的后面，死盯着他们。

“进这一家看看。”小婉首先打破了沉默。

两人刚一进店，一位笑不露齿的小姐就迎了上来：“先生、小姐想看些什么？”

“我们先随便看看。”小张边应边和小婉来到牛仔裤的货架边。他的目光被一条微喇牛仔裤吸引，就在他的手刚伸向这条牛仔裤时，那位小姐悄无声息地出现在了面前。

“先生真有眼光！”营业员将目光从小张的脸上移到了小婉的脸上，“这种裤型是今年非常时尚与有个性的款式，非常吻合小姐男朋友的气质。”这句话说得小婉与小张相视一笑。营业员麻利地将一条L型的裤子从货架上取了下来，并同时将目光从小婉移回到小张身上。“先生请跟我到试衣间试穿一下效果。”不等小张回答，营业员就提着裤子径直向试衣间的方向走去。

“去试试吧。”小婉不想扫男朋友的兴，她也想看看那条裤子穿上后的效果。

“先生，请先进去，我把裤子搭在门上。”营业员边拉开试衣间的门，边对小张说道。就在小张换裤子的时候，营业员打完招呼又向正在翻看女式衣服的小婉迎去。

“小姐的男朋友出来后一定会更加帅气。”小婉抬起头对着营业员笑了笑。

“小姐，我为您推荐一款衣服。”眼看营业员又要拿出一款衣服给自己试，小婉赶紧说道：“我目前还不想买衣服。”小婉说完这句话后，竟然觉得有点不好意思。

“没关系，您可以试试您今后想买的衣服。”营业员笑着对小婉说完后，又向试衣间迈去。这时候，小张刚刚从试衣间出来。

“先生果然更帅了。”营业员请小张看看门面穿衣镜上的自己。

“你自己觉得怎么样？”小婉自己也有眼前一亮的感觉，可是她不想太早表露自己的意见。

“可以。”小张在镜子前转了一转，自己也觉得挺好。

“先生应该很喜欢这条裤子！如果您再配上这件T恤，感觉会更好。”营业员不知什么时候提了一件红色的微领T恤过来，并有意无意地看了小婉一眼。

最后的结果是，本来只打算买裤子的小婉和小张被营业员的热情与推介吓怕了，以为营业员推销产品给他们，现在连想买那条裤子的欲望都没有了。

从以上案例我们可以发现，在关键时刻那位营业员犯了一个大错误，就是把更多的产品销售给客户，让客户心里觉得有欺骗和推销的嫌疑。因此，最后连原来的小单子也没有成交。很多时候我们做销售也遇到这样的问题，“临门一脚”老是会出现这样或那样的情况，这就要求我们在关键时刻懂得“临门一脚”的策略。大家所运用的4P销售也是一样的道理，必须懂得4P销售运用的关键点在哪里。本章所讲的内容，就是有关4P销售运用的关键点。

第16招

4P运用的原则是什么？

4P销售是为适应当今高度竞争的全球经济时代，并参考多年的研究与销售经验发展而来。本章论及的原则是4P销售的基础。

4P销售的原则内容如下：

●没有痛苦，就不会有所改变；

●将痛苦散布至全公司；

●购买者的需求分为三个阶段；

●购买者的考虑随时在变；

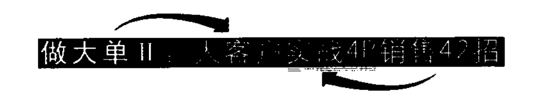
●成功销售公式：痛苦×权力×愿景×价值×控制=成交。

一、原则一：没有痛苦，就不会有所改变

4P销售的基本原则是：没有痛苦，就不会有所改变。这里所谓的痛苦是指麻烦、重要业务问题或可能错失的良机。如果个人或公司没有麻烦，没有重要业务问题，也从未错失任何良机，那么他为何需要改变？我们在4P–顾问式销售中使用“痛苦”二字，以强调其观念。然而，我们并不鼓励销售人员向购买者提及这两个字。

此观念几乎可用来销售各种产品。曾经在某次销售研讨会中提出此论点，结果有位与会者提出质疑，她问道：“这怎么可能呢，买奢侈品会有什么痛苦呢？”没想到接下来她在不知不觉中回答了自己的问题：“毕竟，人们买奢侈品是因为他们自己想买，而不是非得购买。”我看着她，只是简单地问道：“你是否曾渴望某件东西，若得不到就痛苦不堪呢？”换句话说，这种想要拥有、成就或体验某事的渴望，就是导致你改变现状的原因。

痛苦给人改变的动因。痛苦让人们采取行动，改变负面情势，或是积极渴望改善现状。若没有一个具有说服力的原因，个人或公司通常不会特别去做什么事情，或是购买什么商品。当痛苦得到承认，而且消除痛苦的决心已经过量化，购买者就有采取行动的正当理由。



二、原则二：将痛苦散布至全公司

美式足球、冰上曲棍球与篮球运动中，球员必须同心协力、相互依赖才能有优异的表现，并顺利夺冠。每个人都知道这一点，企业和组织也一样。简单来说，同一部门内的人员患难与共，这种互相依赖的观念便是企业建立的架构。尽管每家企业内相互依赖的程度不一，但它还是存在的。

相互依赖的观念与销售关系密切，在推销能够在整个公司内部得到执行的4P–顾问式销售时更是如此。在现今这样一个充斥着复杂决策的世界里，我们需要比以前更清楚地了解潜在购买者的问题与挑战。唯有如此，我们才能摆脱治标的应付做法，彻底根治问题并提供4P–顾问式销售。

每个人的问题都和同组织中的其他人相关。在销售领域，你不仅要找出并量化对方的痛苦，还要将这个问题连接到其他人身上。如此一来，4P销售的价值便会增加，销售人员也就能够获得全公司的销售机会。

三、原则三：购买者的需求分为三个阶段

购买者的需求分为三个阶段。关键在于，销售人员要了解这一点，并随着不同的阶段调整自己的做法。购买者处于不同的需求阶段，销售人员就必须采取不同的做法。

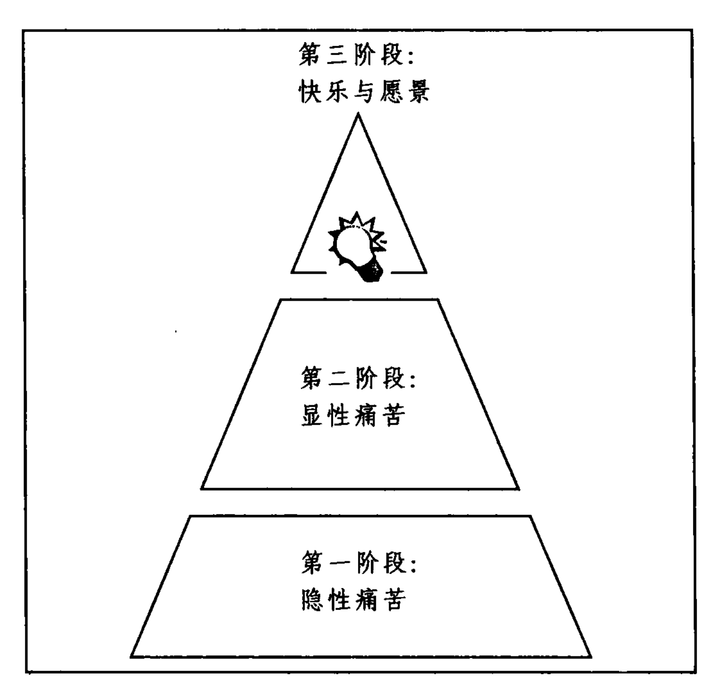


图4-1 购买者需求三阶段

1. 第一阶段：隐性痛苦

凡是未寻找对策也未积极设法解决问题的购买者，皆处于隐性痛苦阶段。购买者之所以位于此阶段，有两大主要原因：未察觉或文过饰非。

未察觉是指他们尚未发现问题；文过饰非则是指他们知道问题存在，但可能不相信有4P–顾问式销售的存在。此阶段的购买者常常以4P过于昂贵、复杂或危险为借口。无论是未察觉还是文过饰非，此阶段的购买者都在忍受着实际上可以解决的问题。

针对这个阶段，销售人员的行动关键是帮助购买者了解并承认他的问题。我们常常告诉销售人员：如果购买者不知道自己正遭遇销售人员的产品或服务可以解决的问题，则必须先向他们推销这个问题。

2. 第二阶段：显性痛苦

购买者愿意讨论现状中的问题、困难或不满。购买者承认问题的存在，但不知该如何解决。在此阶段，购买者会把问题告诉我们，但不会采取任何行动。电子商务就是最佳例子，大家都觉得应该在这方面多加努力，但观望者居多。为什么呢？他们对于该做什么及如何开始，没有清楚的愿景。此时销售人员应该彻底诊断问题，并制定出一个购买者确信可行的快乐与愿景。

3. 第三阶段：快乐与愿景

购买者承担起解决自己问题的责任，而且能设想出解决问题所需的要件，这便是行动阶段。

针对这个阶段，销售人员的行动关键分为两种：如果你已为购买者创造愿景，就要维持下去；如果你未创造愿景，则要重构愿景。此时销售人员易犯的最大错误，就是以为购买者已经作好购买准备，成交在望。

总之，你会遇到分属于各种阶段的购买者。在隐性需求阶段，身为销售人员的你，任务在于让购买者察觉问题的存在；在显性需求阶段，你的任务是证实他们存在的痛苦，并指引他们走向快乐与愿景；在快乐与愿景阶段，任务是发展或重构愿景，让购买者在采用你所提供的技术性能之后能够完全改变现状。

四、原则四：购买者的考虑随时在变

购买者进入购买过程后，他们的考虑会不断改变。他们的说法与行动会透露出他们正处于流程中的哪一个阶段。随着购买者在购买阶段的不断前进，销售人员对购买者所重视的因素了解越多，就越能够对购买者作出适当回应。图4–2说明了这一点。

举例来说，在购买过程展开之初，购买者多半关心需求与成本，我们将此时称为阶段一（或称为决定需求阶段）。然而，等到他们认清自己的需求并作好预算，他们的考虑便转为评估各种符合他们需求和预算的方案，此时为阶段二（或称为评估方案阶段）。等到他们在阶段二已针对各方案进行评估后，便进入购买流程的尾声，购买

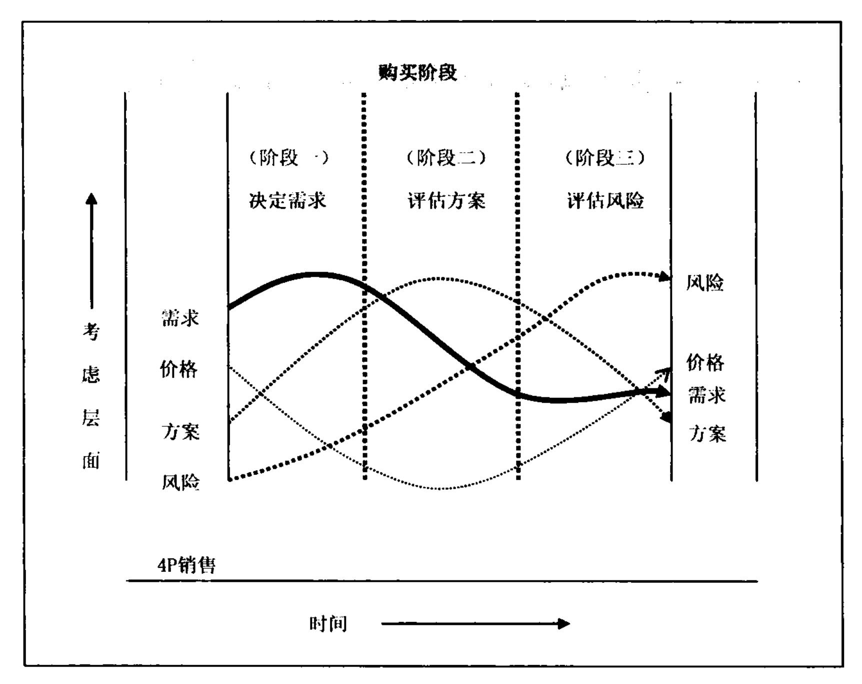


图4-2 购买者因时而异的考虑

者的考虑重点放在承诺购买所产生的风险与成本上，此时为阶段三（或称为评估风险阶段）。购买者不断改变的考虑及考虑层面，显示了他们正处于哪一个购买阶段。销售人员越留意这种心理购买模式及购买阶段，就越能够和购买者站在同一立场。

【情景】如何跟进张军与赵丽这对客户

以首次购房者为例。张军与赵丽是一对年轻夫妻，让我们来看看他们在购房过程中，两人的共同考虑是如何改变的。

购买阶段一：决定需求

张军与赵丽察觉到痛苦：他们已厌倦了付房租，觉得还不如拿这笔钱来付房贷。

在阶段一，张军与赵丽必须经历需求分析。他们列出几个重要购房需求，包括：三个房间、治安良好、上班交通时间不超过40分钟、两个车库、购物方便、小区优良等。两人全年税前所得为11万美元，在力所能及之内，他们列出了自备款与每月房贷预算。标准定好后，他们便进入购买过程中的第二阶段，开始比较与评估各种选择方案。

购买阶段二：评估方案

在阶段二中，张军与赵丽思考哪一栋房子最适合他们的需求和预算，即必须确认自己买的是最合适的产品或服务。在本例中，这对夫妻要求必须买到最合适的房子。

对于首次购房者，这是段难熬的过程。他们会遇到许许多多符合需求的房屋。看房子时，他们眼见各种机会备感兴奋。这是相当情绪化的时刻，很容易忘却原本设定的预算。我们常常听到进入阶段三的购买者表示："没错，我们有一笔预算，但就算超出预算，我们也要满足一切需求。"对于销售人员而言，此时听到这些话看来似乎很不错，但要小心，无论购买者在第二阶段如何强调价钱不是问题，到了阶段三，价钱一定是最大问题。这是购买者所经历的心理购买过程的一部分。在阶段二里，购买者需要从A、B或C中选出最适当的一个。此时销售人员（房屋中介）一定要和购买者（张军与赵丽）站在同一战线，让购买者在阶段二进行比较，如果有必要，要准备好进行愿景重构。

在阶段二的尾声，购买者的行为有改变的趋向：他们开始关心风险问题。他们的肢体语言和行动可以显示他们已进入阶段三。

购买阶段三：评估风险

采取行动的后果是什么？张军与赵丽购买新房后，情况会如何？他们最大的考虑是什么？风险。他们开始质疑自己的决定。他们可能会提出以下问题：地产商会守约吗？如果我们不满意一些情况，或是出了任何问题，双方的争论会不会导致诉讼费用？诉讼费用会有多高？我们是否付得起？我们目前的工作是否有保障？如果两人之一发生任何事情，是否还付得起每月贷款？

风险导致决策过程变慢，甚至完全不作决定。此时，销售人员常常在莫名其妙的情况下丢了生意。也许本来成交机会很大，只因为对于顾客身处的风险阶段不甚了解，而且没有站在同一立场，因此说错话、做错事，眼看煮熟的鸭子就此飞走。

那么，价格呢？这对夫妻之前说过价格很重要，但如果能买到理想的房子，多付点钱也没有关系。现在为什么不这么想了呢？因为到了购买模式中的第三阶段，此时风险与价格是最主要的考虑因素。

此例的重点在于，无论你销售的是什么，你的购买者会经历各个购买阶段，而且他们的考虑也随时在变。销售人员一定要先知道购买者处于哪一阶段，然后再根据购买者当时的考虑来调整销售做法。

五、原则五：成功销售公式

成功销售的公式为：痛苦×权力×愿景×价值×控制=成交。在销售过程中，要随时监测公式中的每一项变因。因为这是一项等式，如果等号左边有任何一项为零，则右边的销售成绩也会是零。

- 痛苦：购买者是否已承认痛苦？
- 权力：购买者在决策方面有无影响力与权力？
- 愿景：购买者是否认同销售人员提出的4P–顾问式愿景？
- 价值：提出的4P–顾问式销售中，是否存有显著价值？是否引起购买者的共鸣？

●控制：销售人员是否能控制购买流程？

此销售公式能让你快速找出有效销售机会，评估成交的可能性，以达到预测销售的目的。

第17招

五个关键之一：6W3H

一、6W3H人体树提问模型的介绍

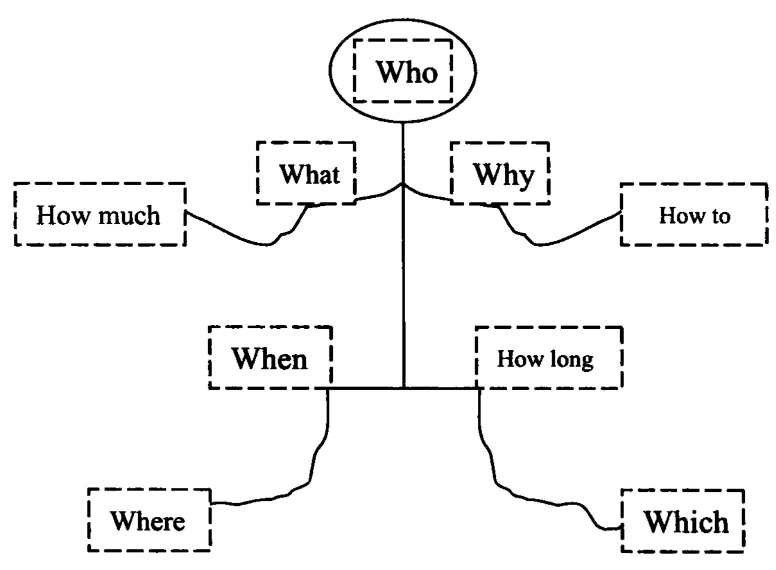


图4-3 6W3H人体树提问模型

6W3H是英文Who（谁）、When（何时）、Where（在哪里）、What（什么）、Why（为什么）、Which（哪一个）、How to（如何）、How much（多少）及How Long（多久）的缩写，是问问题必备的技巧。这就是“6W3H人体树提问模型”。

销售顾问必须具备现代营销理念的思维方式，用现代营销的语言与客户沟通，利用6W3H问问题的基本方法了解客户的需求，挖掘客户面临的问题，从而实现双赢。



二、常用的6W3H人体树提问模型例子

下面以销售顾问卖货车为例来询问车主。

1. Who（谁）是指促成目标实现的有关人物

1）这台车是你自己亲自开还是雇用司机开呢？

2）你是自己购车还是给单位购车呢？

3）除了你，还有谁会来决定购买呢？

2. When（何时）是指你要什么时候完成目标

1）你准备什么时候购买呢？

2）你打算什么时候换新车呢？

3）你什么时候开始开车的呢？

4）你什么时候意识到这个问题的？

3. Where（在哪里）是指达成目标要利用的各个场所或地点

1）你买车是在城区开还是跑乡村呢？

2）你通常是跑中长途还是短途呢？

3）你一般拉货到哪里去呢？

4）听你的口音像是北方人，具体是哪里人呢？

4. What（什么）是指你要达成什么目标

1）你以前使用的是什么牌子的货车呢？

2）你现在主要拉什么货物呢？

3）你经常要拉多少吨位的货？

4）你在使用的过程中有什么问题吗？

5）你现在使用的这台车，平均每天跑多少公里呢？

6）你是第一次购车吗？

7）你希望购大概多长的厢车？

8）你原来是使用什么牌子的发动机？是朝柴、玉柴还是常柴呢？

9）你喜欢什么颜色的车呢？

10）你需要多大吨位的车呢？

11）你是通过什么途径知道我们公司的品牌的？

12）你周围的人使用的是什么牌子的车？

13）你喜欢原装车还是拼装车？

14）你是先了解一下还是有计划购买呢？

15）你对驾驶室内部配置有什么要求呢？

5. Why（为什么）是指让你能够更明确地确定为什么你要这样做，确定这样做的理由

1）你为什么要换这辆车？

2）你为什么对此服务产生抱怨呢？

3）你为什么需要马力大、底盘稳的车呢？

6. Which（哪一个）是指让你能够在思考上保持更多的弹性，让你能有不同的选择方案

1）你倾向于现金付款还是分期付款？

2）请问你需要柴油还是汽油的车呢？

3）你需要平板的还是厢式货车？

7. How to（如何）是指选择、选用什么方法进行，如何去做

1）你打算如何去购买心目中的车呢？

2）针对旧车，你打算如何处理呢？

8. How much（多少）是指要花多少预算、费用、时间等等

1）发动机百公里的油耗大概是多少？

2）你准备投资多少钱来买车呢？

3）你这台车多少钱买的？

4）你这台车每个月的养路费是多少？

9. How long（多久）是指要多久、多长时间等等

1）你开车多久了？

2）你打算考虑多久呢？

3）我多久打电话给你更好呢？

4）你上一次买车到现在有多长时间了？

如果你能够从6W3H去思考你如何成为专业销售人员，相信你必定能够逐步实现你的目标。

三、通过6W3H人体树提问模型来询问现状与事实

1. 6W3H人体树提问模型是询问现状最重要的手段

6W3H人体树提问模型是一种直接询问的方法，通过询问方式获取更多的资料。不管你销售的产品是单纯还是复杂的，调查工作都是不可避免的。

人们购买商品是因为有需求，因此就销售人员而言，如何把握住这种需求，使需求明确化是最重要的，也是最困难的一件事，因为客户本身往往也不知晓自己的需要到底是什么。

当你清楚地知道你要什么时，你会主动地采取一些动作。例如你想要租一套房，

你会打开报纸看看房屋出租广告，如果有适合的出租套房，你会打电话联系，然后实地去了解是否满意。这种需求我们称为显性需求，是指客户对自己需要的商品或服务很清楚，在心中已明确地了解自己的欲望。销售人员碰到这种客户实在是运气好，因为只要你的东西适合他，就会马上成交。

相对于显性需求的是潜在需求。有些客户对自己的需要不能明确地肯定或具体地说出，往往这种需求表现在不平、不满、焦虑或抱怨上。事实上，大多数初次购买的潜在客户都无法确切地知道自己真正的需求。因此，销售人员碰到这类客户时最重要也是最困难的工作，就是发掘这类客户的需求，使潜在的需求转变成显性的需求。

发掘客户潜在需求最有效的方式就是询问，询问最重要的手段就是6W3H人体树提问模型。你可以借助提出的有效问题，刺激潜在客户的心理状态，使客户将潜在需求逐步地从口中说出。

2. 客户以前使用的情况

事实是最具说服力的，例如一位销售饮用水处理设备的销售人员，只要拿出附近地区饮用水的水质检验报告及经过处理后的水质报告让客户过目，客户便能知道他要的是什么及他能得到的是什么。

有些客户并不十分清楚他的需求或他所处的状况。销售人员能通过事实调查，让客户更清楚自己的需求。例如一位汽车的销售人员和一位想要抽查新车的客户在讨论换车的事情，销售人员了解到客户目前的车子使用了几年，一年要检验几次，保养费多少，停车费多少，每升汽油能跑几公里，并估计车子目前值多少钱，一年后值多少钱。他发现这位客户虽然要先支付一笔钱购买新车，但目前旧车子转手要比一年后再转手划算，同时新车每月能节省不少油钱、修理费、验车时间等，客户实在并不需要多支付多少钱就能享受新车的舒适及方便。这些调查结果让客户明确地了解了他的现状及增强了他购买新车的欲望。

事实调查在销售过程中能发挥下列直接的功能：

1）你在作产品说明时，能将事实调查的结果作为有力的实证。

2）你在作产品展示时，能将事实调查的结果作为有力的实证。

3）你在作建议时，能将事实调查的结果作为有利的实证。

4）你在提出成交时，能将事实调查的结果作为有利的实证。

上述调查的功能能让我们知道，调查从销售前的准备开始应持续到成交为止。在整个销售过程中，你都不能忽视这个工作，只有将确实的调查资料反映在你的销售话语中，你的销售话语才更具威力，才能击中重心。另外，通过事实调查，你也能对潜在客户的企业或关键人士个人有更多的了解，也能让你与潜在客户商谈时有更多的话题。

3. 现状调查的内容

现状调查要调查什么呢？你可从两个方向着手：

（1）**能增加销售的话题**

例如：

1）企业经营的业务范围；

2）销售的产品；

3）关系企业；

4）产业的动态；

5）企业的文化；

6）企业的经营理念；

7）关键人士的兴趣；

8）关键人士的人际关系。

上面列举的这些项目，我们假设和你销售的产品是没有直接关系的。例如你销售的产品是货车，而购买新车与此类背景并无直接的关系，但它们都能丰富你与潜在客户之间的话题。

（2）**与销售直接相关的项目**

例如：

1）内部的裁决途径；

2）预算的有无及编列方式；

3）企业营运的好坏、景气与否；

4）确切的关键人士及为人情况；

5）使用单位及采购单位；

6）目前是否有使用，若有使用，其品牌为何；

7）是否有竞争者介入；

8）企业的经营观念是保守还是先进；

9）为何需要你的产品；

10）使用你的产品后能带给他哪些好处；

11）使用你的产品后能解决他哪些问题；

12）使用你的产品后在哪些地方能提高效率；

13）使用与不用会有哪些差别？

经由事实调查后，你的销售话语可以变得更有说服力，更能打动客户。

4. 成功导航：现状调查带来的说服力

例如，“这部车有特别设计的省油系统，平均一升油可跑12公里”转换成“你目前这部车平均每升油只能跑8公里，你每天往返上班需走65公里，使用新车后每天至少可省下3升的油钱，一个月至少节省90升的油钱，一升油按照市场价5元计算，则一个月直接节省成本450元，如此算来一年就是5400元，五年下来就是27000元”。转换后的话语整合了事实调查得出的数据，因而更有说服力。



5. 现状调查的对象

你的调查对象有关键人士、使用单位及采购单位。

（1）关键人士

你首先要说服关键人士允许你对相关单位作事实调查，因此，第一步是要让关键人士知道事实调查能给他带来哪些好处。

（2）使用单位

你要从使用单位那里了解他们目前在使用上有哪些需求，有哪些烦恼，最希望解决的问题是什么。

（3）采购单位

从采购单位了解预算、购买流程、采购作业进行方式、采购单位的习性等。

第18招
五个关键之二：开放式问题与封闭式问题

一、开放式问题与封闭式问题的差异

每个人都能提问题，但并不等于人人都会提问题。在与客户的对话中，销售顾问必须借助有效地提问题，刺激客户的心理状态，让他们说出心中的潜在需求。

心理学的研究表明，绝大多数的人喜欢别人倾听自己的谈话，而非听别人说话，所以销售顾问要利用简单有效的提问使客户不断地说话，自己则做到仔细倾听，并在此基础上提出更深入的问题。我们都知道，许多时候客户是将销售顾问当作专家来看待的，我们要善于利用这一点，即使客户是保守类型的，也要通过有效的问答使客户将心中的想法表达出来，从而使自己从被动的地位转换为主动的地位，这样就增加了销售成功的可能性。

所有的需求都是问出来的，销售的成功很大程度上依赖于销售人员对客户的了解程度。因此，向用户提问的过程是销售人员获取有价值信息的重要过程。所以，销售人员在客户面前应尽量提一些客户需要很多的语言才能解释的问题，这种问题我们称为“开放式问题”。销售人员可通过这样的提问获得具有价值的信息。这样的提问方式需要用户作出大量的解释和说明，而销售人员只需要相对较少的问题就可以达到目的，比如“你要采购怎样的产品”、“你的购买目的是什么”等等，这样客户就不得不说出更多的想法，从而使销售人员了解客户的真实目的。然而，销售顾问要想非常明确地得到客户的答案，就需要直接提出问题来缩小范围，比如“你在乎价格还是服务呢”、“你希望价格是4万元的货车还是4.5万元的配置较好的车呢”等等，这样客户就必须回答非常明确的是或否，例如“我在乎服务”、“4万元的货车”，从而，销售顾问就可以直接给予答复。

如上，销售中常见的提问方式有两种：一种是封闭式问题，一种是开放式问题。

开放式问题与封闭式问题之间的差异如下：

表4-1 开放式问题与封闭式问题的差异

区别	封闭式问题	开放式问题
表现	是与否、错与对	需要很多话才能说清楚； 客户兴奋得还想表达其他内容
优势	节省时间； 控制谈话内容	收集信息全面； 谈话氛围愉快
劣势	收集信息不全； 谈话气氛紧张	浪费时间； 谈话不容易控制
例如	你期望6月还是7月交货呢？	你对交货期有什么要求呢？

二、封闭式问题

封闭式问题有点像对错判断题或多项选择题，回答通常只需要一两个词，是或不是、对或错、知道或不知道等。

封闭式问题最大的好处就在于能够确认客户对某一事件的态度和看法，从而帮助销售人员真正了解客户的想法。针对特定的范围对目标客户进行询问，客户一般只能选择“是”或“否”。此类问题主要的目的在于引导客户注意到我们想要强调的重点，或是引导对方思考的重点朝我们希望的方向发展。但是，销售人员在销售的过程中向客户提出问题的时候，最好避免单纯问客户只用“是”或“否”就能够回答的问题。如果向客户提出的问题对方仅仅用“是”或者“否”就能回答，那么销售人员获取的信息显然太少，因此不得不问更多的问题，然而绝大多数的用户都不会喜欢连珠炮式的发问，问题过多反而会吓跑用户。例如：

1）你是南方哪里人？

2）你经常亲自开车去运输吗？

3）我们今晚什么时间出去吃饭，5点半、6点还是6点半？

4）你是否认为应该提升4S店的服务工作？

5）我再确认一次，就你的谈话，安全性和性能是你选择车时最重要的两个考虑，是不是？

6）也就是说，如果你能得到一个自己觉得更合理的价格，你会立即决定购买，是吗？

7）你计划投资4万元还是5万元用来购车呢？

封闭式问题可以让对方提供一些关于他们自己的信息，供你作进一步的了解（例如：福建人、是、是、我今晚6点有空、是、是、是、4万元）。

然而，尽管封闭式问题有着明确的作用，但是如果单纯地使用封闭式问题就会导致谈话枯燥，产生令人尴尬的沉默。就像斯科特所说的那样，对方如果不停地回答封闭式问题，就会觉得自己在接受FBI侦探的询问。

【情景】张军的苦恼（1）

22岁的张军是一位汽车销售顾问，他跟我分享了一次痛苦的经历。

张军：你现在使用什么牌子的车？

用户：江淮骏马。

张军：你已经使用几年了？

用户：四年了。

张军：对江淮骏马满意吗？

用户：还可以。

张军：你是不是想看新车呢？

用户：是。（表情已经有一点不耐烦了。）

张军：你期望看东风小霸王吗？

用户：是的。（声音突然大了起来。）

张军：你的预算是多少呢？

用户：我考虑考虑，你为什么这么烦？（脸部表情已经比较僵硬了。）

张军：先生，对不起，我再问一个问题，你一般拉什么货呢？

用户：你是警察吗？（说着，愤怒地离开了。）

以上的案例中，我们发现销售顾问张军单纯地使用封闭式问题，而且一共问了七个，导致用户对他感到非常愤怒。所以，我们千万不能像张军那样来提问，而要适当使用开放式问题。

三、开放式问题

开放式问题不像封闭式问题只要回答是或否、对或错，而是需要解释和说明，让客户根据我们的问题作多方面的回答，答案没有一定的标准，同时向客户表示你对他们说的话很感兴趣，还想了解更多的内容。例如：

1）你对东风集团生产的“小霸王”有什么看法？

2）你在买货车时，会考虑哪些影响因素呢？

3）你有没有注意到，现在的汽车噪音问题不断恶化，而且汽车尾气中排放的越来越多的有害物质危害到我们的健康，对于这一点，你有什么看法？

4）你对以前使用的货车有什么评价？

5）你觉得我们提供怎样的服务会更好？

以上的问题，“是与非”的回答是不足够的，客户至少要表达一段想法与建议，甚至可能客户喜欢讲得更多，说得更欢。因此，这些是开放式问题。

【情景】张军的苦恼（2）

上一个案例中汽车销售顾问张军可以改变问问题的方式。

张军：你现在使用什么牌子的车？

用户：江淮骏马。

张军：张老板，你好有眼光啊，大品牌、大公司！（隐含东风品牌也不错。）

张军：那么你在整体运输方面也应该比较满意吧？

用户：是啊，还可以。

张军：有哪些方面需要改善的呢，特别是底盘、发动机等？

用户：马力小一些，底盘与大梁稳定性欠缺了一些。

张军：马力与发动机的关系非常密切，马力小，动力会有点不足，具体有什么表现呢？

用户：在爬坡、提速方面有一些问题。

张军：是啊，一听张老板讲话就知道你是一个老司机，对车的性能非常熟悉，至少有10年驾龄了吧？

用户：哪里，你过奖了，不过已经有12年了，以前生意好做，现在竞争激烈了，难啊！

张军：是啊，张老板！各个行业都比较难啊，这就是市场经济，我们卖车也是啊！

用户：我也听说了，不容易啊！

张军：哎，张老板，你当初是做什么生意的？

…………

你可能注意到，如果我们用开放式问题来提问，客户就需要给出更长的回答，因为这类问题鼓励他们自由地谈话。在你提出开放式问题时，别人会感到放松，因为他们知道你希望他们参与进来，充分表达自己的想法。从而，找出他们的需求，发现目前的困惑与问题，引发痛苦，为推荐产品做更好的铺垫。

因此，开放式问题可以增强销售顾问的控制能力。你完全没有必要忍受无聊的谈话，因为当你开口提问题的时候，你在很大程度上控制着话题的选择。假定有朋友告诉你："我刚从澳洲回来。"你可以根据自己的喜好，从以下主题中选择你的问题：

1）那里气候怎么样？

2）你是怎样做到和澳洲人交谈的？

3）告诉我最让你难忘的事情。

4）你是怎样订到宾馆房间的？

5）澳洲的食品和我们的有什么不同？

如果有人向你自我介绍说他是大公司的CFO，下面这些问题可供你选择：

1）从事这项工作需要具备哪些条件？

2）告诉我这个CFO是什么意思，具体做什么工作？

3）你经常为财务经理提供哪些支持呢？

4）在大公司工作对你的人生态度有什么样的影响？

如果你不想谈论他的工作，你也可以问一些宽泛的问题，例如："工作之余你有些什么娱乐活动？"

在选择问题的过程中，要牢记以下两点：

第一，提问题的时候要持愿意倾听的态度。无论你多么善于交际，如果你只是冷冷地流于形式，对方最终会感觉到你只不过是在设法让他对你产生好感。

第二，尽量保持双重视角。不仅考虑到自己想听什么、想说什么，还要考虑到对方的需要。最令人讨厌的就是毫不顾及别人的想法和需求。例如，在一次鸡尾酒会上，我听到一个看上去挺高贵的绅士对一位女士说："说了这么半天都在谈论我，现在谈谈你吧！你觉得我这个人怎么样？"

在使用提问技巧时，你会发现保持诚恳的态度和双重视角能使你获得事半功倍的效果。

四、提问题时常见的问题

1. 问题过于宽泛

【情景】李玉的烦恼

李玉是美国强生公司的采购经理，最近到4S店来购买货车，她说自己对生活感到厌烦。为什么呢？"因为一整天陪伴我的就只有两个孩子：一个三岁，另一个还是婴儿。因此我丈夫一回来，我就问：'今天怎么样？'我真的是想得到他的回答，但是他说什么呢？'没什么，就跟平常一样。'然后他就打开电视看起来了。"

该案例中，李玉经理对丈夫的提问犯了几个简单的错误：

第一，她的询问范围太广。提问题就像开水龙头一样，范围放得越开，得到的回应就越多，直至最后的极限。李玉经理这样宽泛的问题（像"有什么新的消息？""最近忙些什么？""说说你自己的情况！"）往往需要很多的精力和时间来回答，所以多数人都会选择放弃。

第二，"今天怎么样？"这样的问题听起来更像是一句套话，随口说说而已，而不是真想了解什么情况。回答往往也是套话，例如"很好"或者"还行"。

第三，李玉经理每天都问同样的问题。这不仅让她的丈夫更认准为套话，而且每天都要回答这样毫无创意的问题很可能也会让他感到厌烦。

所以，销售顾问就不能问类似的问题，例如：

1）你公司今年盈利怎样？

2）你公司的企业文化是什么？

3）你对货车有什么要求？

4）你的车发动机不错，马力怎样？

这些问题让客户比较难回答，问的问题太宽泛，不如说："你对货车的驾驶室有

什么具体要求？发动机不错，但是在运输过程中，你期望马力达到多少比较好？”

2. 开始的问题太难

我的诀窍是：客户一走进来，我并不问他有什么需要。这个问题太难了点，他会因为紧张而放弃。如果我追问得太紧，他很可能会马上离开。因此，我问他现在使用什么车。这个问题让他很轻松，感到自然。一段时间之后，他或我就会把话题转到他的需要上去。

所以，通常情况下，最好是以简单的问题开始，让对方说“是”，同时谈论一些对方感兴趣并且熟悉的话题，例如：“你讲发动机讲得非常专业，你应该是一个老司机吧”、“你经常拉一些什么货呢”等等。

3. 问之前就已经表示不赞同

当对方的观点和你不一致，你想讨论彼此的不同之处时，应在问明对方理由之后再表达不赞同的意见。例如，我曾在宾夕法尼亚碰见一个人，他对我说他最大的爱好就是打猎。我不喜欢打猎，但是嘴上没说，而是以询问的口吻接着问他：“你认为打猎最大的好处是什么？”从谈论中，我了解到他能在打猎中体验到很大的挑战，而且他认为像他这种猎人在生态循环中起着重要的作用。

4. 抓不到提问的内容

如果有机会事先准备一些问题，会比完全依靠自己的临场发挥容易很多。另外，有意识地记住一些备用问题也很实用而且有趣，它们可以随时有效地打开尴尬的局面。例如：

1）如果你能自由选择货车，在发动机、底盘、厢长等方面有什么具体要求？

2）给你印象最深的老师是谁？为什么？

最后需要注意的一点是：刚开始学习提开放式问题时，需要着意去努力。但是如同走路和书写一样，一段时间之后你就会做得很自然了。

第19招

五个关键之三：漏斗式提问

案例：聪明的股票经纪师

一位年轻的股票经纪人即将开始经营他自己的业务，但是他没有客户。如何使一些富有的人相信他能够准确地预测股票价格的走势呢？

他一开始列出800个富人，给其中一半人发送的预测中他预言IBM的股票将在下周上升，在给另一半的预测中预言IBM的股票下周将下降。结果IBM的股票下降了，这样他就选中了收到正确预言的这400个人。他再向其中的200人预言通用电器的股票下周上升，向另外200人预言该股票将在下周下降……重复这个过程，直到他手里只剩下25个人。对这25个人而言，他连续五次预言正确。他再和其中的每个人联系，很容易就把他们变成了自己的目标客户。有好几个还把他们的全部股票都交给他来管理。

我们现在分析这个股票经纪人做了什么：

1）锁定目标客户；

2）漏斗过滤，通过策略掌握最相信他及其产品的那批人；

3）成交，一旦顾客相信你，那么成交是一件很容易的事。

基于上述这个案例，我们有个重大的发现，那就是漏斗提问模式。

一、漏斗式提问是什么

漏斗式提问是一种逻辑性非常强的提问方式，是开放式问题与封闭式问题的结合，同时结合润滑剂的技巧而形成的一种问话方式。

二、漏斗式提问的四个原则

【情景】神奇的扑克牌游戏

我们以一副扑克牌来做一个练习：假设抽出来的牌是红桃9。

主：代表主持人　学：代表学员

主：请问你叫什么名字？

学：我叫张扬。

主：你愿意和我一起合作完成出色的展示是吗？

学：是的。

主：非常感谢你的支持，请问你曾经打过一次到两次扑克牌吗？

学：是的。

主：一副牌当中抽掉大王和小王以后，还剩下52张牌，是吗？

学：是的。

主：在这52张扑克牌当中一共有两种颜色，一种是红色，一种是黑色，是吗？

学：是的。

主：如果让你从中任选一种，你选择红色还是黑色？

学：我选择黑色。

主：谢谢，那么剩下的一定是红色，对吗？

学：是的。

主：红色的扑克牌也分为两种花色，一种是红桃，一种是方片，对吗？

学：是的。

主：如果让你从中任意选择一种，你选红桃还是方片？

学：我选择方片。

主：好，那么剩下的一定是红桃，对吗？

学：是的。

主：谢谢你。红桃的牌一共有13张，对吗？

学：对。

主：13张牌又分为图案牌和数字牌，图案牌为J、Q、K，一到十的是数字牌，是吗？

学：是的。

主：在图案牌和数字牌中，你会选择哪一组呢？

学：我选择数字牌。

主：好，数字牌也分为1、3、5、7、9的奇数牌和2、4、6、8、10的偶数牌，是吗？

学：是的。

主：那么请问在两组牌当中，你选择奇数牌还是偶数牌呢？

学：我选偶数牌。

主：那么剩下的是奇数牌，是吗？

学：是的。

主：好的，奇数牌又分为1、3、5、7、9，最大的一个牌是几？

学：红桃9。

主：那么请你把你刚刚抽到的牌翻过来看看是不是红桃9？

学：是的。

主：恭喜你，你猜出了你刚刚抽到的牌。

从上面的例子中，我们发现问题之间的逻辑性非常强，从54、52、26、13、10、5到1，环环相扣，步步为营。同时，我们发现同样适用于销售的四个重要的原则：

1）销售的过程中，我们必须掌握主动权；

2）销售的过程中，必须设计好问题；

3）设计的问题逻辑性必须非常强，一环扣一环；

4）必须结合PMP（拍马屁，即赞美）的方式来做润滑。

三、漏斗式提问的模型

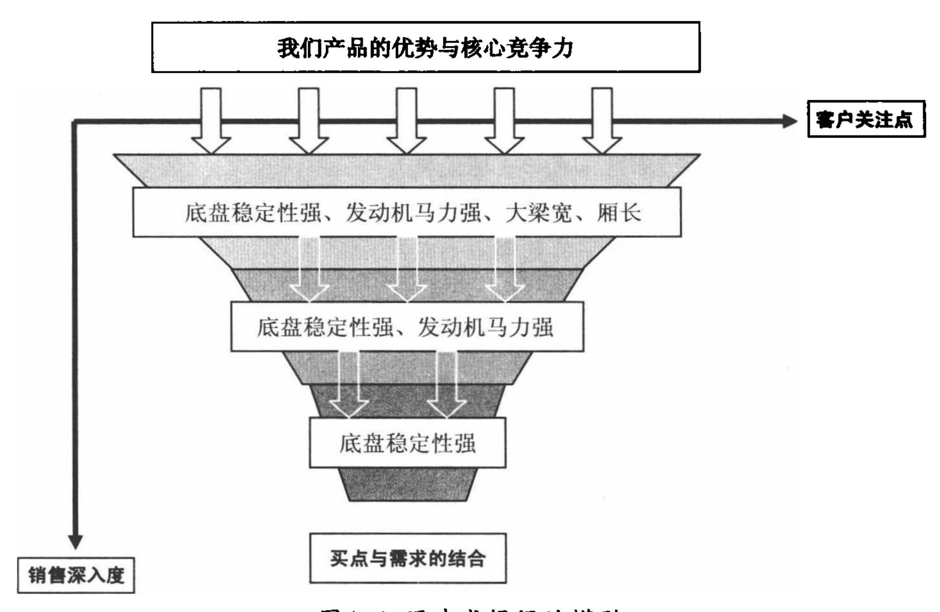


图4-4 漏斗式提问的模型

四、漏斗式提问的模型常用的提问语言

例如：

1）使用某一个产品，感觉怎样？

2）你对哪些方面有些不满意呢？

3）在这些原因中，最重要的是哪一个呢？

4）针对这个问题，要是不改变的话，对你有什么影响呢？

五、运用漏斗式标准提问的模式

【情景】东风轻卡销售员的漏斗式提问

下面以东风轻卡为例来分析漏斗式提问的技巧。

第一，已经买过车的用户：

1）你目前在使用什么牌子的车？

答：我使用江淮的车已经有三年了。

2）整体上，江淮的车应该还是不错的，你感觉哪些方面改善一下会更好呢？

答：江淮的车还可以，不过在底盘稳定性、马力、大梁方面尚有待改进。

3）你感觉最不满意的是哪个方面呢？

答：底盘的稳定性相对比较差是我最在乎的问题。

4）假设这个方面有问题，又会给你带来什么严重的后果呢？

答：底盘稳定性差导致承载能力不足，导致安全性不够，导致同样一批货拉的时间增加，时间长导致油耗增加、成本增大……

第二，没有买过车的用户：

1）假设买车的话，你对车有什么要求呢？

答：希望发动机不错，马力大，底盘稳定性强，省油等。

2）在这些方面，你最在乎的是哪一个呢？

答：省油。

3）省油就是省钱，反之，如果耗油的话对你意味着什么？

答：成本增加。

4）在市场竞争激烈的形势下，成本增加又意味着什么呢？

答：同样档次的车，如果100公里能够省一升油的话，就节约开支5元/升。一天300公里，就说明可以少支出15元，一个月就可以节约450元，一年就可以节省5400元，三年就可以节省16200元。

5）这样看来，省油的确是非常重要的，是吗？

答：是的，我非常看重。

传统销售人员提问一般采用喇叭式提问，弊端就是以自我为中心，一味从产品、服务展开提问，没有首先考虑到客户的需求。

漏斗式提问就是运用引导需求技术的一个经典模型。漏斗式提问简单来说就是一种逆向思维，站在客户角度考虑问题的倒金字塔模式。漏斗式提问真正从客户的角度出发，并且一步步引导客户产生需求。实践证明，这种提问方式的成功几率比喇叭式提问大得多。

第20招

五个关键之四：PMP是润滑剂

案例：刘方攻破王经理的方法

销售员刘方以稳健自信的步伐走向王经理，当视线接触到王经理时，他微微点头行礼致意，将视线放在王经理的鼻端。当走近王经理时，他停下向王经理深深地点头行礼。刘方此时面带微笑，先向王经理问好以及自我介绍。

刘方："王经理，您好，我是大华公司的销售员刘方，请多多指教。"

王经理："请坐。"

刘方："谢谢。非常感谢王经理在百忙中抽出时间与我会面，我一定要把握住这么好的机会。"（刘方非常诚恳地感谢王经理的接见，表示要把握住这个难得的机会，让王经理感受到自己是个重要人物。）

王经理："不用客气，我也很高兴见到您。"

刘方："贵公司在王经理的领导下，业务领先业界，真是令人钦佩！我浏览过贵公司的网站，知道王经理非常重视网络营销，现在很多客户都从网上购买产品了。使用这种方式营销您在业内是榜样啊！"（刘方将事前调查资料中有关网络营销这点在寒暄中特别提出来，以便有一个好的前提。）

王经理："我们销售的产品是网络办公设备，我们的客户以高科技企业为主。随着网络的普及，这些客户都开始从网上来寻找自己需求的产品，我们做自己的网站的目的是满足客户在网络上查询产品、了解产品的需要，提高我们的销售效率。"

刘方："王经理，您的理念确实反映出贵公司的经营特性，很有远见。我相信贵公司在销售方面已经做得非常成功了。我向您推荐一个网站推广的方案，这个方案可以使客户更容易发现您的产品和服务，这样不仅能提高销售额，也有很好的广告效应，能使您公司及您的产品具有更大的知名度。"（刘方先夸赞对方，然后表达出拜访的理由。）

王经理："网站推广方案？"

刘方："是的。王经理在销售方面的经验和成绩深得业内人士尊重，在我

来之前，已经听到过不少关于您辉煌的销售业绩和卓越的管理能力的赞扬话语。其实网站的目的不仅仅是为了让客户从网上查看产品功能和了解公司，更重要的是能让客户有产品需求时随时随地发现您的公司，继而登陆到您的网站去查看他所需要的信息。如果没有适当的网站推广，客户怎样才能发现您可以提供给他所需要的产品呢?”（刘方采用了先夸奖后提问的方法。）

王经理沉吟片刻，然后说：“说说你的看法吧！”

就这样，刘方打开了销售对象的心理防线，并令客户产生好感，让客户能够认真聆听他的讲解，为接下来的推销打好了基础。

每个人都有虚荣心，而满足人的虚荣心的最好方法就是让对方产生优越感。但是并不是每个人都能功成名就，相反，大部分的人都过着平凡的日子。每个人平常都承受着不同的压力，处处听命于人。虽说常态如此，但是绝大多数的人都想尝试一下优越于别人的滋味，因此，这些人会比较喜欢那些能满足自己优越感的人。而让人产生优越感最有效的方法就是对他自傲的事情加以称赞。

商场中，我们通常使用的称赞是PMP，也就是拍马屁的意思。“拍马屁”在常人眼里看来是个不太好的词，但是换个角度考虑这个问题会受益匪浅，尤其是作为管理阶层。

对公司的员工拍马屁，要拍得他们舒舒服服的，适当的时候奖励或是夸奖都会提高员工工作的积极性，树立和加强员工的责任感和对公司的信任感，对公司的整体操作会有很大的益处。当然，公司也会考核员工对公司的忠诚度。这个“忠诚度”取决于两方面：员工对公司的信任和依赖，公司对员工的关怀和帮助。

对上级拍马屁，要拍得恰到好处，拍得好可以得到上流资源，这对于个人及公司的发展是非常重要的。运用“拍马屁理论”得到的资源，可以说是花费最小的成本得到最大的回报。利润最大化，何乐而不为呢？

对朋友拍马屁，一定要讲究时机，否则会被人家看不起。拍朋友的马屁也是最有讲究的，在朋友得意的时候拍一拍，可以促进友谊和加深感情；在朋友高兴的时候拍一拍，可以活跃气氛；在朋友失意的时候拍一拍，鼓励他，他们会为你的一番话而感激你一辈子，会认为你是他的真心好朋友。

对家人拍马屁，可以使得家庭更加和谐，相处更加融洽。

所以说拍马屁就像润滑剂一样，润滑人与人之间的关系，使之更加和谐。只要人人都适当拍一点马屁，这世界将会变成美好的人间！

下面详细阐述如何对客户PMP的技巧。

一、赞美

1. 赞美的作用

（1）人人都需要赞美

林肯指出“人人都喜欢赞美的话”，詹姆斯则说“人类本性中最深刻的渴求就是受到赞美”，马克·吐温更是风趣地说“靠一句美好的赞扬我能活上两个月”。

赞美之所以能对人的行为产生深刻的影响，是因为它满足了人渴望得到尊重的需要，是一种较高层次的需要。它是沟通情感、赢得理解的方式，如同微笑一样，也是照在人们心灵上的阳光。

现实生活中，赞美的例子无处不在。精明的个体小商贩们当遇到带孩子的顾客时，不会急于推荐他们的商品，而是寻找孩子的优点，真诚地赞美，效果出奇地好，商家与顾客的感情自然拉近了，顾客心里暖暖的，在这种气氛中，你不买东西那才叫怪呢！这就是精明的个体小商贩们真正精明之处，因为他们懂得赞美的力量。

当然，赞美一定要发自内心，要真诚，而不是阿谀奉承。虚伪的奉承是公开的行骗，让人深恶痛绝。例如一个人本来很胖却说身材苗条，人又很黑却说肤色白皙，会起不到赞美的作用，反而会适得其反。切记在不了解对方的情况下盲目赞美是会闹出大笑话的。

【情景】盲目赞美的王小

> 王小是一名推销员，很会说话。有一次推销保健品，通过朋友介绍，去见一位40岁左右的女顾客。一心想说好话的他，一见面就夸这位女顾客多么地漂亮。爱美之心人皆有之，顾客非常欢喜，王小更加眉飞色舞，说：“凭您的眼光老公一定不是大款就是当官的，您可真有福气呀！”这时女顾客突然一愣，但没有说什么，只是淡淡一笑。王小接着说：“看您这身材，简直太美了，就像没生过孩子一样！”王小正要请教健美秘方，女顾客却说了一句话弄得王小无地自容：“对不起，我还没有男朋友呢！”

（2）发自内心的赞美是最直接的认同与完全的接纳

人们需要真诚的赞美。当你成为一名销售人员时，赞美同样会发挥奇妙的作用。因为：

1）赞美会带给人们满意和愉快的情绪体验，给人以鼓励和信心，使人保持这种行为，继续努力。这种情绪是做好工作的关键，它是一种积极的强化手段，有利于巩固成绩，向前发展。

2）赞美是不须花一分钱的最好的奖励办法之一。

3）赞美会使先进更先进，落后变先进。

例如在打电话时，客户在接收到这份认同与接纳的感觉时，他才会放下警戒，在电话中开始与销售人员建立一种彼此信任的关系。所以，尝试着在电话中真诚地赞美

客户吧——“张先生，你的声音听起来真威严，相信平时生活中你也是一个一丝不苟的认真的人。”“王女士，听你讲话就知道你平时对身边的人都很照顾。我以前也有这样一位好大姐，我们相处得特别融洽，我从她那儿学到了不少东西。希望现在也能向你学习。”

简单地说，赞美就是说出客户外在的基本事实，说出自己内心的真实感受。赞美是人类沟通的润滑剂，也是有效运用“移魂大法”的必要技能。很多时候营销人员处理的不是问题，而是客户的心情、客户的情绪。因为客户要挣扎，客户当然很不爽了，凭什么你们一来就要把钱拿走！所以销售功力深厚的营销人员面对客户时都善于运用“先处理心情，再处理事情；先处理情绪，再讲道理”的技巧。同时据专家研究，一个人如果长时间被他人赞美，其心情会变得愉悦，智商会有所下降。营销人员应该找到客户的赞美点毫不吝啬地去进行赞美，如：

①×先生的办公室布置得非常时尚，非常有现代感，想必×先生的经营理念也是紧跟社会发展的节奏和方向的。

②×小姐的企业精致小巧，却是一片生气勃勃的景象，具有这样精神面貌的企业不发展壮大都很难啊！

③×先生的办公厂房宽敞明亮，设施齐备，您的企业在同行中一定具有规模效应的优势吧！

④×先生这么年轻就有今天的成就，令我们由衷佩服，确实是我们学习的榜样啊！

客户智商的下降和愉悦心情的产生，促使我们离成功营销又近了一步。

2. 赞美的技巧

（1）与其赞美客户本身，不如称赞他过去的成就及所属物

“微笑打先锋，倾听第一招。赞美价连城，人品作后盾。”适当的赞美确实是促进人际关系和谐的润滑剂，但是那些令人听了肉麻的阿谀奉承则只会迅速地暴露出一个人的低下人格与企图，最终造成被人蔑视的结局。

那么，对于初次见面的人，哪一种赞美最为有效呢？最好避免以客户的人品或是性格作为对象，而去称赞他过去的成就、行为或所属物等看得见的具体事物。如果赞美对方“你真是个好人”，即使是由衷之言，对方也容易产生“才见第一次面，你怎么知道我是好人”的怀疑及戒备心。

如果赞美过去的成就或行为，情况就不同了。赞美这种既成的事实与友情的深浅无关，客户也比较容易接受。也就是说，不要直接称赞对方，而是称赞与对方有关的事情，这种“间接奉承”的效果更佳。有了这种准备，或许仅仅一句话就能使对方产生找到知己的感觉，很快向你敞开心扉。例如：“根据你对车的性能的非常了解，我可以判断你一定是非常有经验的老司机！你刚刚提到三年之前在广州发展生意，从5万元做到500万元，增长了100倍，是怎么做到的呢？”“恭喜您啊，李总，我刚在报纸上看到您的消息，祝贺您当选十大杰出企业家。”这些就是赞美客户过去的光荣历史。

（2）称呼客户的名字

人们会对包含其名字的话语给予更多的关注。此外，称呼对方的名字也可以让对方觉得你的赞扬是专门针对他的。例如：我感觉张总提出的某一个观念非常有见地，我也非常认同（“张总”二字要大声提及）。

（3）第三人称的称赞

这样的称赞并不直接针对谈话对方，而是指向另一个人。你可以在这个人可以听见的情况下，与另一个人谈起他；或者，也可以告诉一个很可能会转告他的人（像一位好朋友）。

你也可以引用别人的称赞，例如：我常听老朋友李总提到你，他说你非常讲义气，人也非常豪爽。

（4）赞美客户，从细节着手

细节体现在外表、衣着、生活习惯等等，客户会感觉你非常在意他，从而“细节决定信任感”。例如：“张老板，我觉得这个新发型让你的眼睛更加漂亮了。你是怎样想到要换这个发型的？”“李小姐，那双棕褐色的路夫鞋很配你的卡其裤。你是怎么决定买这种款式的？”

只要你用心，通常总是能够把消极的批评转换成积极的赞扬。如果关系不大，你没有必要因为失败而批评对方，可以赞扬客户在一定程度上的进步。

所以，赞美有四大原则：第一，语调要热诚生动，不要像背书稿一样；第二，表达要简洁、顺畅、亲和力强；第三，内容要有创意，赞美别人赞美不到的地方；第四，最好融入到客户的公司和家庭。赞美中，最经典的三句话是：你……真不简单；我很欣赏你，有……品质；我很佩服你身上……品质是我没有的！

3. 赞美的运用

以下是我亲眼看到的一些优秀售楼员如何根据不同对象实施赞美。而得体有效的赞美，是成功售楼的第一步：

（1）对年轻的先生

有头衔的：“先生，这么年轻就当上一家公司的经理，实在不简单，事业一定很顺利吧！哪天有机会一定向您请教事业成功的秘诀。”

无头衔的：“看先生相貌堂堂，仪表出众，一定是公司的老板吧！什么，是业务代表？你太谦虚了，即使如此，相信不久的将来一定能成为大企业家。”

（2）对年轻的小姐

在家闲着：“那你好福气。有多少女孩子羡慕你不必为生活而奔波、发愁，那你先生的事业一定做得很成功吧，是做什么生意的？”

（3）对中年的先生

“先生，事业做得这么大，见识又广，经验又丰富，什么时候教教我？”

（4）对中年的女士

“大姐，看你很和善，人缘一定很好，是不是做老师的？我最敬佩老师了。”



（5）对老年人

“身体健康，红光满面，一定很有神气，有几个小孩？”

（6）对一家人（带小孩）

“小妹妹，你今年几岁了？好可爱，长得跟妈妈一样漂亮，尤其是这对眼睛又大又漂亮。”

（7）夫妻同来参观或携子女同行时

在先生面前赞美太太，在太太面前赞美先生，在夫妻面前赞美小孩。例如：“先生实在很有福气，能娶到这么贤惠的太太，还不到20岁吧？什么，快30岁且已经是一个小孩的妈妈了？实在是看不出来，真是驻颜有术，保养有方。”

还有些职业需要注意其共有特点，并根据这些特点进行赞美：

对医生：“救死扶伤。现在干什么都可以打折，就是看病不打折。”

对律师：“最崇高的职业，医生给人看病，律师给社会看病。我了解律师工作是从电视剧里了解的，专为社会打抱不平，你的工作是不是真如电视里那样的？”

对会计：“头脑清晰，精明能干，思维敏捷。”

对生意人：“无商不富，像你这样有胆识的人一定能把握住机会，才会有今天的成功。”

对教师：“人类灵魂的工程师，最神圣的职业，都是一些套话，但在我的一生中，我最感激的就是我的老师。‘一日为师，终身为父’，老师确实是一个阳光的职业。”

二、重复

1. 运用时机

所谓重复，就是重复叙述客户的话，就是把客户说的话总结一下。有时，就算客户的内容你已听得清清楚楚，也要客气地说：“对不起，你能把你的话再重复一次吗？我感觉非常重要。”这里的重复给客户的感觉就是你在认真地倾听，同时，证明你非常关心他、重视他、认同他，这对沟通是非常有帮助的。

这个技巧可以在两种情况下使用：

第一，当客户提出了对销售有利的需求的时候，或者说客户提出的需求是你的产品能够满足的时候，这个时候要立刻重复一下客户的需求；

第二，当客户提出了对产品或公司有利的评论的时候，这个时候也要重复。

2. 重复的妙用

（1）加深客户的好感

重复的目的就是加深客户的好感，因此在与客户沟通的时候，任何对销售有利的事情都应该把它重复一遍。重复的时候一定要注意：要用自己重新组织的语言去重复客户的意思，而不是呆板地重复客户的原话。

（2）有更多的思考时间

重复还有另外的一个用处，即它可以给客户一个信息：你正在认真地聆听。这种积极的聆听可以促使讲话者说得更多，既给客户一个好的印象，同时还可以留给自己一些时间来思考。有时遇到异议也要重复，例如："您提出的异议是我们的保修质量不太可靠，是这样吗？"在这个过程中就会有更多的时间留给自己思考。

三、垫子

1. 垫子的作用

垫子就是把别人的话总结一下，同时加上自己的评价。例如："张总，你刚刚提到的两点：其一，买车需要考虑马力与耗油；其二，希望底盘更加稳定。针对第一个方面，我感觉许多的车主都有考虑，因为油价涨得厉害；但是，第二个方面考虑的人不多，也只有像你这样的老司机才会想到安全问题啊！"

这样，就像聊家常一样，感觉非常好。这个技巧可以在两种情况下使用：

第一，你认为客户总结的话正好是你将发挥的内容，可以借题发挥；

第二，客户提出了对你的产品或公司有利的评论的时候，这个时候也可以使用垫子强化这项内容。

2. 垫子的妙用

（1）增加客户的认同感

你讲的内容与客户分享的一致，客户就感觉与你非常投缘，这是一种建立亲和力与共识的方式，验证了"物以类聚，人以群分"的道理。

（2）增加客户对产品的认同度

因为客户提出了你的产品或公司的好处，对你非常有利。同时，你利用垫子的时候客户不可能反对你，因为是他自己讲的。这样就提升了客户对公司和产品的认同度，增加了销售人员与客户之间的信任感，从而利于促进销售。



第21招

五个关键之五：痛苦与快乐是4P的精髓

案例：事业成长线的启发

下面关于个人事业成长线的案例会给你一点启发：

问：你目前在工作中的现状及心态若持续下去而不改变，你会在事业上碰到什么问题？

答：若持续不改变，我可能会失去越来越多的客户。

问：若这个问题持续发展下去，最终会造成什么结果？

答：我可能会失去过去辛苦建立的资源，让我无法在这个公司继续工作下去。

问：若你无法在这个公司继续工作下去，你会怎么做？

答：只好再找一个其他的工作。

问：若你仍以现在的心态来面对其他新的工作，会有什么结果呢？

答：可能在那个工作上也待不了多久。

问：若一直持续下去，你一年、三年、五年后会过着什么样的生活？

答：我知道我的生活会一团糟，但我不愿因为我的工作而破坏了我的家庭。

问：若一直持续这种状态不改变，你认为就可以建立一个幸福的家庭吗？如果没有一份稳定的工作和收入，你可以给你的妻子及孩子更好的生活吗？仔细想想若目前的状况及心态一直维持不变，你真的可以得到你一生中最想要的东西吗？

答：我想不能。

此时我从他的表情及肢体动作中可察觉他已有强烈的改变意愿，他已了解若不作事实上的改变，他将迎来更大的痛苦。这就是给予痛苦，只要痛苦足够大，他的行动力就会增加。

同时，我再给他一些快乐，来确认他改变的意愿是否足够强烈。我又问了下列问题：

问：你现在想改变这种现状吗？

答：是的。

问：你是想改变还是一定要改变？

答：我一定要改变！

问：你现在有多想改变这种现状？若把从0到10分作为评判标准，你想改变的意愿有几分？

答：9分。

问：剩下的1分是什么因素？

答：我怕因努力工作而忽略了照顾家庭。

问：若我有一个方法可让你能像以前一样努力工作，但保证不会让你忽略照顾家庭，那么你改变的意愿从0到10分会有几分？

答：100分，一定要改变！

人之所以不敢作决定或迟迟无法采取持续行动的原因在于内心有所恐惧，他们恐惧失败，恐惧成功，恐惧被拒绝，恐惧未知的未来……但真正的恐惧乃是恐惧"痛苦"。所有人类的思想及行动，无论在意识或潜意识上，都受到两个因素的控制，那就是追求快乐的欲望与逃避痛苦的动力。你都知道如果做成这些事会给你带来好处，但你为什么不去执行呢？因为一旦去做这件事，给你带来的痛苦或许比你做成这件事带来的好处或快乐还要大，因此你不行动。

例如，你要拥有更多财富却无法采取行动，是因为你认为财富带来的痛苦比快乐还大。许多人怀疑，拥有财富会有什么痛苦，我高兴还来不及呢！但是在人的意识或潜意识中，为了拥有更多财富，可能要时常和他人交际应酬，而你最不喜欢交际应酬，这对你是一种痛苦；你也可能会遭受更多的拒绝，承受更多失败的危险，这也是一种痛苦。

你想自行创业当老板做生意，但怕万一失败了会倾家荡产，连现有的工作都丢了，如何养家活口，这是一个痛苦；也可能在你的观念中，认为做生意就得和他人勾心斗角，逢迎拍马，而你不愿意做这种人，所以这也是一种痛苦。这过程中所产生的痛苦程度比你拥有更多财富所带来的快乐程度要来得大，所以你无法行动。

但另一种可能发生的情况是，若做这件事会有痛苦，而不做也有痛苦，那此时又如何呢？此时我们的头脑自动倾向于解除痛苦程度较轻的一方面，例如：当拖延到最后，发现若是再不行动将会马上造成更大的痛苦时，他就会开始采取行动去完成了。想想看，不论做任何事，例如减肥、戒烟，是否都是如此呢？现在你已了解到我们的头脑是如何不断地对发生在周遭的每一件事作判断及决定了，人类头脑运作的方式是遵循下列顺序进行的：

思考判断 → 产生决定 → 采取或不采取行动 → 结果

头脑在对这些快乐或痛苦的程度作比较判断时，通常会比较倾向于逃避痛苦。就是说，若有痛苦产生，则认为逃避痛苦优先。之所以如此，乃是基于人类自我保护以求生存的天性，同时这种过程大多是在我们无法意识到的情况下进行的。

我们谈到影响一个人的行为及作决定的因素是追求快乐与逃避痛苦。我们必须学习如何能够利用追求快乐和逃离痛苦的这一过程，以有效地改变自己或改变别人的行为，进而帮助我们达成目标。懂得如何运用人类追求快乐及逃避痛苦的法则，将会让你无所不能，达成任何你想完成的目标，它所造成的影响力是非常巨大的。

想想我们的小孩每天早上起床的情形，你就会发现这一点。

【情景】孩子起床

爸爸：宝宝，起床噢，爸爸上班要迟到了。

宝宝：不，我好累！

爸爸：宝宝，你起床吧，爸爸给你买KFC啊！

宝宝：不，不吃KFC，我经常吃，不好吃了。

爸爸：给你冰淇淋，哈根达斯的哦！

宝宝：可以考虑考虑。

爸爸：我还有5分钟，否则，我迟到了，你快点。

宝宝：不。

爸爸：没有办法，宝宝你不起来的话，爸爸要发飙了！

宝宝于是乖乖地自己下床等爸爸，而且不要爸爸动手帮他穿衣。

其实，这是生活的体验，我们发现给他KFC与冰淇淋的快乐动力不足，然而，一听要打他了，痛苦就会加大了，同样行动力就加强了。

从事销售工作，我们也需要给客户一些痛苦来增加行动力，这也是非常有必要的。下面分享一个关于开发客户对CRM、ERP系统需求的经典例子。

案例：大拿巧妙挖掘王经理的痛苦

大拿再一次去拜访王经理。

大拿：王经理，你好！昨天，我们去了L公司，他们的办公自动化系统已经正常运行了，他们准备裁掉一些人以节省费用。（引起话题——与自己推销的业务有关的话题。）

王经理：不瞒老弟说，我们公司去年就想上CRM系统了，可经过考察后我发现，很多企业上CRM系统，钱花了不少，效果却不好。（客户主动提出对这件事的想法——正中下怀。）

大拿：在商言商，王经理这话一点都不错，上马一个项目就得谨慎，大把的银子花出去，一定得见到效益才行。只有投入没有产出，傻瓜才会做那样的事情。不知王经理研究过没有，他们为什么失败了？

王经理：CRM也好，ERP也好，都只是一个提高效率的工具，如果这个工具太先进了，不适合我们企业使用，怎能不失败呢？（了解客户的问题。）

大拿：精辟极了！其实就是这样，超前半步就是成功，你要超前一步那就成先烈了，所以企业信息化绝对不能搞大跃进。但是话又说回来，如果给关公一挺机枪，他的战斗力肯定会提高很多倍的，你说对不对？（再一次强调CRM的好处，为下面的推销打基础。）

王经理：这点我们认同，但是有一个问题，厂家的出发点往往是如何将产品销售出去，所以总是用各种理由来说服我们上项目，而我们又不得不谨慎行事。（了解客户目前没有采购CRM的真实原因。）

大拿：是啊，这点我们也很重视。对我们来说，如果客户不能成功，那么以后的任何服务都不复存在，也就不存在什么收益。所以，我的观点是：什么样的人我们就给他什么样的工具。比如说L公司，如果让他们上CRM系统肯定是要失败的，因为CRM、ERP这样的系统几乎是对整个企业业务流程的再造，这么大的一项变革，一定要一步一步来。而且，如果没有经验丰富的系统分析师作指导，也是很难成功的。所以当时我建议他们先上办公自动化系统，这样对他们原有的流程改变并不大，但可以在很大程度上提高他们的办公效率。事实证明，这种渐进的方式是成功的。（引用客户见证，分析CRM的好处。）

王经理：你认为怎样才能保证一个企业的信息化建设是成功的呢？

大拿：首先，企业的高层必须全力支持；其次，一定要有经验丰富的系统分析师作指导；第三，必须有品质过硬的产品。这三点缺一不可。企业信息化建设是对一个企业内部流程的变革，改造领导意识是其起点。同时，既然是一场变革，它就必然会涉及部分人的利益，这也需要企业高层的支持。另外，有优秀的系统分析师作指导也是十分关键的，这绝对不是一个好产品所能替代的。你说是不是这样，王经理？（激发客户对CRM软件的想法。）

王经理：一点不错，正是这样。虽然我们公司也想改变，但我们从来不会因为一时的冲动而作出决定。这个问题毕竟会牵涉到各个部门的利益，我不清楚各部门对这个问题是怎么想的，我们还需要讨论讨论。（提出目前的困惑。）

大拿：我完全理解，你这是对企业负责。如果仅仅是因为这个原因，我想我能够从很多方面配合你的工作，毕竟我们是朋友嘛。你还有没有其他的顾虑呢？时间不等人呀！（引起急迫感。）

王经理：你也知道，这两年我们这一行的生意难做呀，我们今年的费用已经超预算了，最快也要等到明年了。

大拿：费用你不用担心，这种投入是逐渐追加的。这样好不好，由你定一个时间，把各部门的负责人都请来，让我们的售前工程师给大家培训一下企业信息化的相关知识。这样也可以了解一下你的部下都在想什么，做一个摸底，你看如何？（提出下一步的解决方案。）



王经理：也好。

我们针对案例来分析讨论的成功之处：

1）引导需求——提升客户对CRM的认识，为推销CRM软件打基础。

例如：王经理，你好！昨天我去了L公司，他们的办公自动化系统已经正常运行了，他们准备裁掉一些人以节省费用。（引起话题——与自己推销的业务有关的话题。）

2）分析客户的顾虑——对CRM有需求为什么不采购？认为其他企业失败的原因在哪里？

例如：不知王经理研究过没有，他们为什么失败了？

3）引起对现状的不满——利用客户见证过的实例，分析没有CRM的危害，有CRM的好处。

例如：所以当时我建议他们先上办公自动化系统，这样对他们原有的流程改变并不大，但可以在很大程度上提高他们的办公效率。事实证明，这种渐进的方式是成功的。

4）增加痛苦——进一步增加客户的痛苦，引起忧虑。

例如：你还有没有其他顾虑呢？时间不等人呀！（引起急迫感。）

5）提出解决方案——让客户自己认可CRM软件的好处。

例如：首先，企业的高层必须全力支持；其次，一定要有经验丰富的系统分析师作指导；再次，必须有品质过硬的产品。这三点缺一不可。

6）有下一次承诺——给客户一个建议。

明确需求往往是表象上的内容，高明的销售顾问一定会发现其背后的问题所在；同时，明确需求越多，客户购买的意识越强烈。

这是一个经典的例子，从中我们发现：

第一，一个人要产生行动只有两个关键：追求快乐与逃离痛苦；

第二，痛苦的影响力要比快乐的影响力大得多。国际哈斯威特公司的研究证明，痛苦的影响力比快乐要大三万倍以上。

第五章

4P销售的操作模式（一）：询问现状

了解客户的现状是建立合作的重要前提，面对不同的客户，应该怎样询问现状问题？在什么情况下，问现状问题是低风险高回报的？哪些问题属于有效的现状问题，应该怎样判断？在销售过程中，掌握专业的询问现状技巧是十分必要的。

现状问题又叫Situation Questions。在见到客户的时候，如果不知道他处于什么状况，就要涉及现状问题。找出现状的目的是为了了解客户可能存在的不满和问题。因为客户不可能主动告诉销售人员他有什么不满或者问题。销售人员只有去了解、去发现，才可能获知客户现在有哪些不满和困难。

询问现状在专业销售技巧上扮演极其重要的角色，你不但可以利用询问技巧来获取所需的情报并确认客户的需求，而且能主导客户谈话的主题。询问现状是了解客户最重要的渠道之一，它能使客户因自由表达意见而产生参与感。

了解客户的现状是建立合作的重要前提，根据客户的现状了解到客户的需求，针对需求提出专业的意见与客户展开充分的讨论，不仅可以进一步深入了解客户的需求，同时也会与客户建立良好的沟通管道，并最终拿出符合客户成本和满足客户真正需求的解决方案。

第22招

询问现状的两个关键前提是什么？

案例：小陈是如何了解张主任的现状的？

小陈是X公司的销售代表，以下是一次他去拜访国税局张主任时询问现状的案例。小陈此次去拜访有两个目的，第一是了解国税局采购的计划，另外是采购服务器项目的具体情况。

小陈和张主任有了一个很愉快的见面，但是他怎么从张主任这里了解到目前的情况呢？

"张主任，您好。我是小陈，您还记得吗？"

"哦，小陈啊，有什么事情吗？"

"也没有什么事情，就是有段时间没和您联系了，想问问您近期如何，过得还好吗？"

"呵呵，谢谢。还好。"

"哦，还好就行，只要工作愉快，身体健康，就是很不错啦！"

"呵呵，谢谢。"

"对啦，张主任，我可以请教您几个问题吗？"

"好的，请说。"

"张主任，国税的信息系统是怎么架构的？"

"我们有办公系统和税务管理系统。税务管理系统是我们的业务系统，这次我们正好要一套服务器，采购的服务器就是用于这套系统。"

"我在北京总局的时候就听说你们的办公系统使用得非常成功。我相信这次的管理系统的建设也应该处于国内一流的水平。针对这次计划采购的服务器，您有什么要求呢？"

"这批服务器用于存储和计算税务的征收情况，所以最重要的就是服务器的可靠性。"

"对。所有的重要数据都通过服务器存储在服务器的存储器内，服务器的宕机或者数据的丢失都会带来很大的损失。您是怎样要求服务器的可靠性的



呢？”

“首先，我们要采用双机系统，所以服务器要支持双机系统。其次，服务器的电源、风扇要有冗余。另外存储系统要采用磁盘阵列，支持RAID5。”

“您是倾向于使用内置的磁盘阵列，还是外置的磁盘阵列？”

“外置的。外置的更可靠一些。”

“这样，就有双保险了。对于服务器还有其他的要求吗？”

“处理能力。我们要求服务器至少配备两个处理器，总线的带宽为133兆以上，输入输出系统采用80兆以上的SCSI系统。”

“我们的产品没有问题。您为什么需要这样的配置呢？”

“我们的数据量增加很快，现在我们的服务器每秒钟可以处理500个操作，我估计三年以后要达到1000笔。我是根据现在服务器的处理能力估算出来的。”

“噢。您希望服务器能够满足三年的要求？”

“这是局长的要求。”

“这个配置正好是现在的主流。除了可靠性和处理能力以外，其他的要求呢？”

“服务也非常重要，我们要求厂家在24小时内响应。”

“对，服务非常重要，对客户的支持和服务是重要的指标。其他方面呢？”

“没有了。”

“让我总结一下。首先，您希望服务器具备很好的可靠性，支持双机系统、冗余的电源和风扇，支持RAID5的磁盘阵列。其次，您对处理能力的要求是双处理器并且主频高于800兆，总线带宽大于133兆，输入输出速度大于80兆每秒。另外您还要求厂家提供24小时内的服务响应速度，对吗？”

“不错。”

就是这样，小陈使用开放式的问题了解了张主任的现状和需求。

开放式的询问是指用为什么、怎么样、什么来询问的问题。这样的询问可以提供给客户较大的回答空间。在了解客户现状和需求的时候，我们应该尽可能多地使用开放性的问题对客户询问。下面都是开放性的问题：

1）针对这次计划采购的服务器，您有什么要求呢？

2）张主任，国税的信息系统是怎么架构的？

3）对于服务器，您还有其他的要求吗？

当销售代表希望得到明确和具体的答案时，可以使用限定性的问题。限定性的问题限制了客户的谈话空间，客户通常用“是”或者“不”来对答。下面的句子是限定性的问题：

1）您是倾向于使用内置的磁盘阵列，还是外置的磁盘阵列？

2）首先，我能否先了解一下您的需求？

3）50GB的硬盘可以满足您的需求吗？

销售必须挖掘客户需求背后的需求。客户采购是为了满足客户业务的需要，销售代表看到的通常是采购指标，采购指标是客户用来描述需要买什么产品的。销售代表至少应该再深入一层去了解客户需求背后的需求。需求背后的需求就是：客户为什么要买这种指标的产品？采购指标是由采购部门发布的，他们确定指标却不直接负责采购。销售应该始终围绕着客户需求背后的需求进行。因为这个需求才是客户采购的真正动机和出发点。因此在销售过程中，仅仅掌握客户的需求是不够的，至少要掌握需求背后的需求。例如一位男士去商店买衣服，售货员仅仅了解他买什么样的衣服是不够的，如果这位男士买衣服是在工作时穿，售货员还要进一步了解客户的职业、级别等等。了解到这些资料后，售货员的推荐和介绍会更有针对性。

了解背后的需求存在因果关系，例如客户要采购有两个800兆以上主频处理器的服务器是因为客户认为随着税收业务的增加，计算机系统要满足三年以后发展的要求——每秒1000笔交易处理能力。需求背后的需求往往是客户行动的主要动机，它可以帮助销售代表正确判断形势，并帮助销售代表了解重要客户的想法。

探询现状的三个准则是清晰、完整和有共识。销售代表应该仔细倾听客户的想法，并且鼓励客户充分表达自己的想法。如果销售代表根本不了解客户的现状，就不会了解客户的需求，又怎么可能说服客户采购他的产品呢？

以下的句子可以帮助销售代表清晰、完整和有共识地了解客户的现状和需求：

表5-1 探询现状的语言和要求

要求	语言
清晰 完整 有共识	“最近您公司的情况如何？”
	“有什么改进一点会更好呢？”
	“您是倾向于……还是倾向于……”
	“为什么需要这样的……”
	“为什么这样重要呢？”
	“您还有其他的要求吗？”
	“其他方面呢？”
	“让我总结一下，您的要求是……对吗？”

探询到客户现状之后，销售代表要设法说服客户，并使客户接受销售代表的提议。在说服中，不是每次都要使客户接受自己的产品，说服客户去公司参观、做一次技术交流都可能是说服的目的。在客户的眼中销售代表是生产厂家的代表，是产品和技术的专家，应该可以提供专业的建议。消费者去买家用汽车时，希望售车的销售代表可以回答汽车的技术问题，例如汽车的安全性、舒适性。了解客户的要求后，销售代表就应该针对客户的需求给予建议，给予建议就是对客户进行说服的过程。说服包括三个步骤：认可和称赞、介绍特征和益处、征询客户意见。



客户介绍现状之后，销售代表应该对客户的现状予以认可和称赞，目的是表示自己已经理解了客户的现状。客户的需求包含需求和需求背后的需求两个层次，需求背后的需求是客户采购的初衷和目的，从客户的初衷（需求背后的需求）到客户的直接需求是一个推理和判断的过程，客户希望了解他的判断和推理是否正确。因此对客户的认可还包含了对客户判断的认可。

一、询问现状的关键前提之一：注重调查

调查的目的是发现需求。

对任何的销售行为来说，没有客户的需求就没有交易的可能，但很多时候客户对自己的需求是模糊的，因此让客户清楚并明确他们的需求便成为销售人员的重要任务。这是理性上的一面，即客户必须意识到他们的问题与需要，才可能有购买的可能性。同时，当人们意识到他们的需要时，并不意味着他们会立刻作决定购买，影响他们更快地作决定的是他们的心理情感，即不解决他们的问题或需要会给他们带来多大的痛苦。一般来说，这种痛苦越强，他们改变的速度会越快，这是人的天性。我们会在本章探讨如何处理客户的期望与心理情感间的问题。

在较长的生意过程中提问的目的是发现隐含需求，然后把它们转化为明确需求。在这一章中我们将看到4P提问模式的四种类型：背景问题、难点问题、暗示问题和需求问题、效益问题，而且每一种提问类型都可以用来开发客户需求。

既然调查研究阶段对买方决定购买你的产品或者服务有很大影响，那么有效地使用4P问题是面对面销售成功的关键。下一章将会告诉你在调查研究阶段如何使用4P问题发现、澄清、开发买方的需求。

二、询问现状的关键前提之二：注重提问的方式

了解客户现状的途径就是提问，通过提问来把握客户的情况。比如可以询问一个厂长“现在有多少台设备，买了多长时间，使用的情况怎么样”之类的问题，用这样一些问题去引导他发现工厂现在可能存在的问题。

对客户来说，问问题是很重要的，这就使得4P模式的效率非常高。但问不同问题的顺序直接影响到购买过程的心理。如我们讲到的，买方的需求从隐含需求转变为明确需求。4P的提问模式犹如为销售人员提供了一幅交通图，引导需求发展，直到目的地，即明确需求。你从买方那儿得到的明确需求越多，销售会谈就越有可能成功。

重要的是，不要把4P看作是一个僵化的公式。你用固定不变的模式去销售，那当然只会通向失败，相反，应该把4P这种模式看作是对成功销售人员如何探索的大体描述，把它当作一种指导方针，而不是一个一成不变的公式。

总的来说，我们对提问技巧的研究表明，成功销售人员应该使用下列提问顺序：

1）最初，他们提问背景问题去获得一系列背景资料，但他们并不过多地问背景问题，因为这样会令买方厌倦和愤怒。

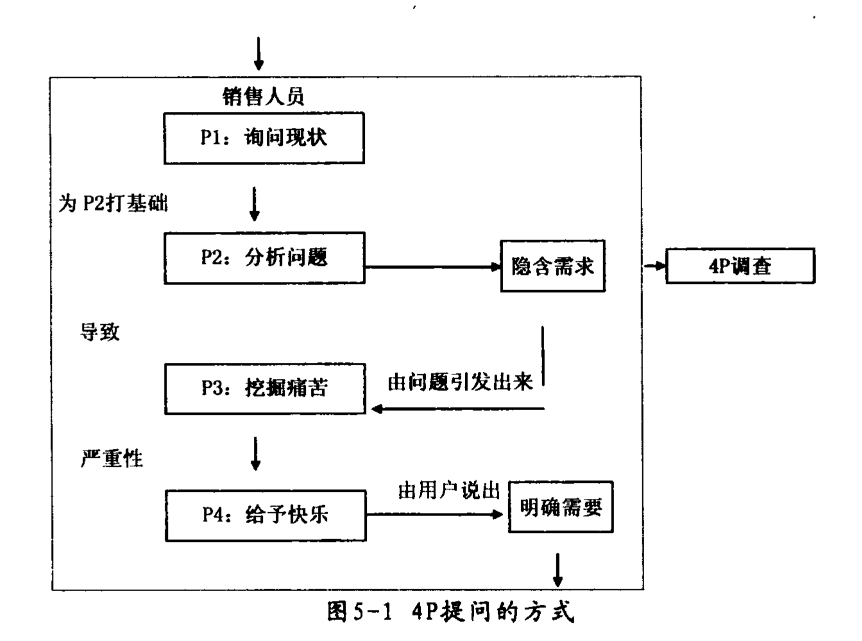


图5-1 4P提问的方式

2）接下来，他们会快速转入难点问题，以求发现问题、困难和不满。通过问难点问题，发现客户的隐含需求。

3）在小生意中这时提供解决问题的方法可能是很合适的，但在成功的大生意中卖方会乘胜追击，开始提问暗示问题，使得隐含需求更大，更急切。

4）一旦买方认同问题已经严重到必须采取合理的行动时，成功销售人员就会提问需求回报型问题，以便鼓励买方注重对策，并且描绘对策可以带来的利益。

因此，4P提问模式就是：

当然，它并不总是按照这个顺序发挥效力的。例如，如果一个客户在会谈开始时

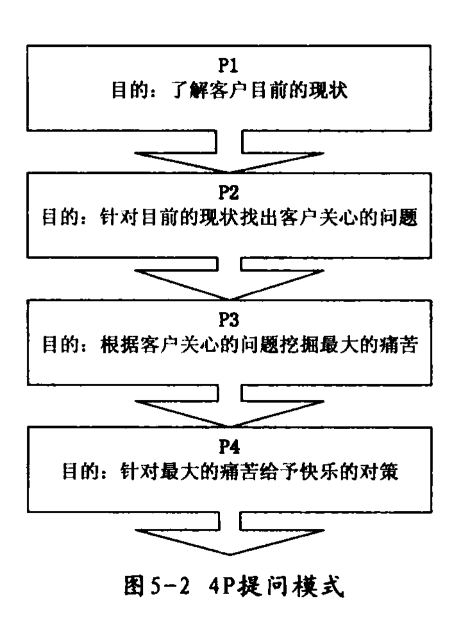


图5-2 4P提问模式

便给你明确需求，那就可以直截了当地提出需求回报型问题，让买方谈一谈你能提供的产品或服务是怎样适应他的需求的。有时，当正在开发一个问题和正在了解它暗示的需求时，你可以通过提问背景问题了解更多的背景资料。但在大部分会谈中，提问都自然而然地遵循4P提问模式的提问顺序。

许多有经验的销售人员在介绍这四种简单的问题时会说："我可以告诉你，这是连100万美元也不需要的一项研究。它仅仅是有明显的普遍意义。"当然，他们是对的。我们发现这种模式是通过观察成千上万的成功销售人员而得出来的，因此，4P提问模式对于成功销售人员能立即表现出很明显的作用，这并不令人惊讶。我并不喜欢把4P提问模式夸大为销售的革命性发现和突破。当许多成功人士在生意进展很顺利、心情很好时，能够把它当作是一种有效的方法想起来就已经很好了，这就是本书的目标所在。

想想你最成功的一次会谈吧，很可能在你最有效的销售中你已经运用了4P提问模式。4P不是异军突起或出乎意料的，它的强大力量在于把一个很复杂的过程用很简单、很精确的方式描述出来。最终，它帮助你看清了你正在做什么，以及帮助你很准确地找到了你最需要实现的目标。

第23招

如何询问现状?

案例：售货员是如何了解顾客的现状的?

售货员看到一位顾客在一件童装前打量，便上前招呼。

售货员："您好，我可以帮忙吗？"

顾客："这件衣服是什么质地的？"

售货员："是纯棉的。您希望买什么样的衣服呢?"

顾客："我要给孩子买贴身的内衣。"

售货员："您为孩子考虑得很周全，纯棉贴身内衣不会对孩子的身体造成不良的影响。"

顾客："是的。"

售货员："那请问您的孩子现在穿的是哪种贴身的内衣呢？比如品牌或者颜色等等。"

顾客："之前一直穿的是三枪的，现在想看看其他牌子的如何。颜色不要太白，容易弄脏。"

售货员："一看您就是很爱孩子的母亲，这么为孩子着想。您看看，我给您推荐的这件内衣如何？"

这位售货员了解到顾客希望给孩子买一件贴身纯棉内衣时，称赞顾客考虑得周全并认可了顾客的要求。在这个阶段对客户的称赞是对建立双方互信关系的有利方法。这位给孩子买衣服的顾客听到售货员的称赞会感到愉快。接着，他继续询问客户的真实现状并了解需求，最终推出自己的产品。

在此，我们需要对产品特征及益处进行了解。产品特征指的是有关产品和服务的一些事实和指标，介绍特征能使得客户明白销售代表推荐的产品是怎么满足需求的。益处是指产品为客户带来的好处。仅仅介绍特征，客户可能并不了解你的产品或者公司对客户的帮助，益处就是特征对客户的帮助。下面的表格中分别列出了产品、服务的特征和益处。

表5-2 产品和服务的特征及益处

产品和服务	特征	益处
内衣	纯棉	有益于身体健康
颜色	白色除外	不容易弄脏

客户的需求往往是多方面或者矛盾的，这给说服的过程带来了复杂性，因此销售代表要确认客户是否接受自己的观点。例如，一位顾客要买一部轻薄的手机，另外由于每天通话时间较长，希望电池能够更持久一些。这两个需求有矛盾的地方，因为持久的电池会造成手机的重量增加。销售代表在推荐了一部手机之后，应该询问客户是否能够满足其两个方面的需求等等。这样就能更好地了解客户的现状，并了解需求。

一、询问现状的定义

因为每一个问题都是在收集有关客户现状的事实、信息及背景数据，所以我们命名为询问现状。

我们在研究中发现，在每一笔生意会谈的早期阶段，特别是与新的客户接触时，销售人员的提问通常会遵循同一种方式。

试想如果你是第一次与我接触，你会有什么问题？你也许想知道一些关于我个人的事，因此你会问下列这些问题：

1）你的意见如何？

2）你考虑了多长时间？

3）你决定购买了吗？

4）在这个方面你的目标是什么？

也许你想知道一些关于我生意的事情，因此你会问：

1）你从事什么行业？

2）这个行业的前景怎样？

3）你的年销售额是多少？

4）你雇了多少人？

也许你需要更多地了解我的生意是如何运作的，因此你会问：

1）目前你使用的是什么设备？

2）你用它有多长时间了？

3）是买的还是租的？

4）多少人用它？

所有这些问题共同点是什么？每一个都是在收集有关客户现状的事实、信息及背景数据，即询问现状。

二、为什么要询问现状

因为询问现状能够提供：

1）事实性信息，这些信息可以帮助你了解客户的背景；

2）一个起点，用来决定开发哪一个潜在的难题或不满。

三、询问现状研究的内容及目的

下面，我们用东风卡车作为例子来贯穿4P的运用；因此，情况型问题如下：

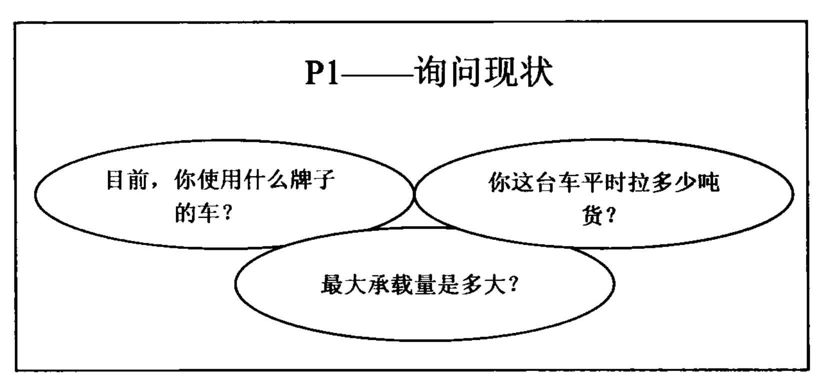


图5-3 询问东风卡车现状的问题

内容：寻找有关顾客现状的事实、信息及其背景数据。

目的：为下面提的问题打基础。

询问现状在大部分生意会谈中是很基本的一部分，特别是在销售过程的最初阶段使用更多。那么，我们的研究发现了什么？

1）询问现状与销售成功没什么积极的联系。在成功的会谈中，销售人员问的现状问题比在失败的会谈中少。

2）缺乏经验的销售人员比那些有较多经验的销售人员问的现状问题要多。

3）现状问题是各种问题中最基本的一种，使用时要特别小心。成功销售人员会问很少的现状问题，但他们每问一个都会有偏重，有目的。

如果问太多的现状问题，买方很快就不耐烦了。试问一下谁会从现状问题中得利？买方还是卖方？很显然是卖方。一个繁忙的客户是不会给销售人员提供详之又详的个人信息的，对于专业采购商和代理商而言更是这样。

为什么我们会发现没经验的销售人员比那些有经验的销售人员问更多的现状问题呢？这个将在第25招的自测中进行详细解释。值得注意的是，随着销售人员经验的增加，他们的行为也有所改变，他们不再占用会谈的大部分时间去收集背景信息。



四、现状问题的使用及选择

有效地使用现状问题，才能防止客户感觉厌烦，所以，问现状问题就要考虑这两点：

1）选择好现状问题，以便于精简提问的数量，但这些提问必须可以收集到你需要的信息；

2）简洁描述你的现状问题，这可以让客户把你看作问题的解决者，而不是检察官。

因此，你就需要选择合适的现状问题，避免不必要的麻烦。以下是问现状问题的最好方法：

1）在与客户见面之前作好准备，以便你不会问随处可以得到的基本事实和背景信息；

2）确保你问的每一个问题都有明确的目的；

3）问那些你确信客户容易回答的，而你的产品或服务可以解决的相关难题；

4）注意你问的问题要比较容易引申到问题型的问题（即可以引申成为明确需求或隐含需求）。

第24招

如何区别高风险与低风险的问题?

案例：陈顾问是如何搞定客户方总经理的?

咨询公司的陈顾问到一家公司介绍方案，开价就要100万元的咨询费用。

陈顾问说："林总，听说贵公司目前的采购系统出了些问题。能否告诉我们，可能我们可以帮到您？"

总经理说："目前我们公司每个月的库存、每个资料，其金额为6000万元，由于生产数量逐年增长，可能这个数字还在往上走。"

陈顾问说："哦，那的确很麻烦。不过我们可以帮助您每年降低很多费用。但我们需要100万元的费用，会有三个顾问师一同为您服务。"

总经理说："我不知道为什么你们公司要派三个顾问师替我们改善库存及采购系统，但两个月的时间共需要100万元的费用，相当于每人一个月差不多20万元了，我都可以花这个钱请好几个厂长了。"

客户方的总经理认为价格很高，产生了反对意见，陈顾问怎么讲呢？

"林总，根据贵企业提供的每个月的库存资料，其金额为6000万元，由于生产数量逐年增长，库存的金额也在逐渐上升。我们顾问只花两个星期对贵厂的采购作业流程、生产的流程、现场生产作业的所有状况作详细了解，并制定改善方案，贵公司在半年以后库存的金额会下降到3000万元，你的利息每年可以下降300万元，你节省的费用足以支付我们顾问的费用。"

总经理说："话虽不错，你怎么能够保证将库存降到3000万元呢？"

陈顾问说："要做到降低库存，采购作业方式要改善，交货期间、交货品质安排生产作业方式也要调整更改。库存金额的降低只是最后呈现的一种结果，因此你要是同意签下这份合同，你每个星期都会收到一份报告，报告上会告诉你我们本星期会完成哪些事项，以及我们上星期完成的状况，这时您可以监督我们的绩效，我们会让您清楚看出您投入的每一分钱都确实能够得到回报，若您认为不值得，您完全可以中止付款。您可以通过评估得出，您支付给本企业的顾问费都是从您省下来的费用中拨出来的，事实上您根本就不需要支

付任何额外的费用，就能够达到提升工厂管理品质的目的。林总，我诚恳地建议您，这的确是值得一试的事情，如果您现在就签这份协议，我可以安排一个半月以后开始这个项目。”

陈顾问进行的就是价值成本现状说明，也叫作价值成本分析。当你的销售的确能够为客户改善工作效率、增加收入或者是降低成本时，你就可以选择“价值成本法”进行回答。“价值成本法”的方式可以很好地让客户打心里认同你。

一、什么时候询问客户的现状

对于现状问题来说，最常见的难题并不是卖方不问，而是他们问得不加选择。注重现状问题，精心策划并且自然流畅地连接在一起显然是很有用的。通过区分高风险和低风险的区域，知晓什么时候询问现状问题，是有效地使用现状问题的另一关键。

二、注意——低风险区域

●新的客户或当事人；

●销售周期的初期；

●当背景发生变化时。

在下列区域使用现状问题是低风险高回报的：

新的客户或当事人——对于一个新客户，很有必要问许多现状问题，因为你对他了解得并不多，买方希望你用这种方式提问，除非你这样做，否则他们会对你的对策没什么信心。但是不要停留在简单、安全的现状问题上，而要进入到你的客户或当事人真正感兴趣的问题——他们的问题以及你如何解决它们是至关重要的。

销售周期的初期——在销售的初期阶段，选择好现状问题可以在不让买方认为粗鲁或被侵犯的情况下，很顺利地进入到难点问题。

当背景发生变化时——对于现在的或有长期关系的客户或当事人，能意识到内部和外部操作环境中正在发生的事情是很重要的。通过与买方保持联系，你也许可以发现开展新业务的机会或通过快速行动防止潜在的生意损失。例如，当有组织重组或买方的市场有所变化时。

三、注意——高风险区域

●销售周期的末期；

●不相关的业务领域；

●过多地使用；

●容易冒犯买方的方面。

在下列区域使用现状问题是高风险高回报的：

销售周期的末期——或者是你没有收集到足够的信息（也是因为你没有仔细听买

方说什么或早期不正确的提问），或者你已开始执行你的销售计划，但是买方没有与你签订单或合同，而你又想不起还有什么要说。

不相关的业务领域——这儿的风险是你收集的信息是你不能用或你发现不能解决的问题，因为问现状问题的目的是介入你能解决的买方的不满。与可能的买主见面，你最好还是花些时间分析并开发你能解决的需求。

过多地使用——一个效率很低的销售人员只是简单地问太多的现状问题，而忽视自己是否有能力解决这些难题。如果买方把你看作审判官，那么过多使用会消磨一个买方的耐心或造成敌意。一有足够的背景信息就转移到提问难点问题方面，是很重要的。

容易冒犯或潜在的可以冒犯买方的方面——例如，问与你会谈的人的决策权，或者提出的问题是你的合同部门和另一个部门之间的矛盾的方面。容易冒犯买方的提问最好是用间接方式，并且是在已经建立起信任感以后再问。

四、失败案例分享

【情景】李经理为什么提问失败？

甲方：OA软件销售的李经理　　乙方：黄先生是行政部的副经理

甲：黄经理，我是M公司OA办公软件的李经理。今天想了解你们公司的办公系统，看未来是否有进一步合作的可能性。

乙：可以看看！

甲：黄经理，我想了解一下你公司今年的发展目标是什么。（现状问题设计不合理，太大、太泛了，没有针对性。）

乙：（停顿一会儿）这个问题是老板考虑的问题，我们已经制定好了。

甲：哦，好的。在这样一个目标下，贵公司今年期望在成本上降低多少个百分点？（现状问题太小了，给对方的压力较大，而且比较隐私。）

乙：这个大概是10%，我不是很清楚。不过，我想了解一下，其他公司在成本降低上通常是多少呢？

甲：这个，这个……大概也是10%。（把自己引进死胡同，因为你不是专家。）

因此，我们发现，现状问题需要针对客户的现状设计才能更加合理化。问问题时，注意避免低风险与高风险区域的陷阱。

第25招

自测：怎样询问现状？

案例：三位顾问不同的询问现状方式

让我们分别来看看下面三位顾问询问客户现状，并了解客户需求的技巧及取得的销售成果（以人才服务机构销售顾问与客户的对话为例）。

顾问丙

顾问丙：张经理，您好！请问贵公司有招聘的需要吗？

张经理：有的。我们在招一个电工。

顾问丙：那要不要考虑来参加我们本周六举办的综合招聘会？200元，效果很好，超值。

张经理：不好意思，这个职务不急，暂时不需要，谢谢。

顾问丙：哦！没关系，那您有需要时再给我电话好吗？

张经理：好的。再见！

（请思考这样做销售有什么问题，并请看下面的对话。）

顾问乙

顾问乙：张经理，您好！请问贵公司有招聘的需要吗？

张经理：有的。我们在招一个电工。

顾问乙：请问您这个职位缺了多久了？

张经理：有一段时间了。

顾问乙：大概多久呢？

张经理：哦，有半个多月了吧。

顾问乙：啊，这么久了，那您不着急吗？

张经理：不急，老板也没提这个事。

顾问乙：张经理，老板没提这个事可能是因为他事情太多没注意到这个问题。但是您想过没有，万一在电工没到位这段时间，工厂的电器或电路发生问题该怎么办呢？

张经理：……（沉默。）

顾问乙：张经理，我知道您的工作一向做得很棒，老板非常认可。很多事情不怕一万就怕万一。如果万一工厂出现了什么事情，而老板却发现电工还没有到位，那肯定会对您有影响。您为这家公司付出了很多，如果因为一件小事情而受到影响，肯定划不来。建议您尽快把这个电工招到位。

张经理：你说的好像也有一点道理。

顾问乙：我本周六给您安排一场招聘会，您看怎么样呢？

张经理：好啊，那就安排一场吧。

顾问乙：好的，那麻烦您让人尽快把资料发给我，我好在报纸上帮您做点宣传，确保电工招聘到位。

张经理：好的，谢谢你了。再见。

（请思考顾问乙比顾问丙做得好的地方在哪里，探寻客户需求的每一步他分别用在什么地方。再让我们来看看第三个顾问是如何与客户沟通的。）

顾问甲

顾问甲：张经理，您好！请问贵公司有招聘的需要吗？

张经理：有的。我们在招一个电工。

顾问甲：请问您这个职位缺了多久了？

张经理：有一段时间了。

顾问甲：大概多久呢？

张经理：哦，有半个多月了吧。

顾问甲：啊，这么久了，那您不着急吗？

张经理：不急，老板也没提这个事。

顾问甲：张经理，老板没提这个事可能是因为他事情太多没注意到这个问题。但是您想过没有，万一在电工没到位这段时间，工厂的电器或电路发生问题该怎么办呢？

张经理：……（沉默。）

顾问甲：很多事情不怕一万就怕万一。如果万一工厂出现了什么事情，而老板却发现电工还没有到位，那肯定会对您有影响。您为这家公司付出了很多，如果因为一件小事情而受到影响，肯定划不来。建议您尽快把这个电工招到位。

张经理：你说的好像也有一点道理。

顾问甲：张经理，能不能再请教您一下？（成功的销售人员沉得住气。）

张经理：你说。

顾问甲：请问您要招的这个电工是一般的水电工还是要懂一点设备维修维护的？

张经理：嘿，你还挺专业。我们工厂的机器比较多，电工一般都要懂一些日常维护维修。我们以前那个电工就是因为对设备一窍不通，所以老板把他解雇了。

顾问甲：谢谢！那这个人你可得认真找找。你们给的待遇怎么样呢？

张经理：1600元/月。

顾问甲：张经理，坦白讲这个待遇低了一点，现在一般的水电工是1200~1600元/月，如果要懂设备维修的话，一般在2000元/月以上。

张经理：是吗？难怪我们上次只招到了一个“半桶水”的人。

顾问甲：是的，张经理，建议您跟老板提一下，把待遇提高到2000元，一个好的电工可以为工厂节省很多钱，相信您的老板明白这个道理。另外，好电工可能不是那么好招。我准备给您设计一个简单的招聘方案，您觉得好吗？

张经理：你都这么专业了，我不听你的听谁的，你说吧。

顾问甲：我的建议是帮您安排两场招聘会，350元，我们还送你一格报纸。这个方案的好处是能够集中时间把电工招聘到位。您看怎么样呢？

张经理：一个电工要订两场，不用吧？

顾问甲：张经理，订两场可以送一格报纸，考虑您招的不是一般的电工，现场不一定能够招到，所以有必要增加报纸渠道。我们的报纸会在江门主要工业区派发，这对您的招聘效果是一个有力的保证。这个套餐比您一场一场地订要优惠超值得多。您说呢？

张经理：有道理。好吧，那就这样定了吧。跟你聊了一下，我还真想把这个电工招到。周六见。

顾问甲：谢谢！张经理，感谢您的信任，我会帮您安排好的，尽量帮您把电工招到位。再见。

通过上面三个销售顾问的沟通案例，我们可以发现：

1）提问获取客户的基本信息。

例如：贵公司需不需要招聘？招什么人？招多少人？急不急？

2）通过纵深提问找出深层次现状及背后的原因。

例如：您这个职位缺了多久了？您为什么不急呢？您觉得公司为什么要设这个岗位呢？

3）激发现状的提问。

例如：您不觉得有什么影响吗？您有问过其他部门的想法吗？您的老板会怎么想呢？万一怎么样那怎么办呢？为什么不把这个小问题解决掉呢？

4）引导客户解决问题。

例如：建议您尽快把这个电工招聘到位，建议您尽快解决这个问题，您应该马上消除这个隐患。

5）抛出有针对性的解决方案。

一、现状问题使用的注意事项

为什么我们会发现没经验的销售人员比那些有经验的销售人员问更多的现状问题呢？那是因为现状问题很容易问，而且不会出什么错。当我还不是很了解销售对象时，我在与客户会谈时的核心就是别冒犯客户，而因为现状问题几乎没有什么会冒犯客户的风险，因此我会选很多这种问题来问。不幸的是，那时我并未掌握销售中的伟大真理：你不能为了让客户购买而不停地用各种方法，最后使客户产生厌烦，生意自然就做不成了。

那么是不是这就意味着不能再问现状问题了呢？不是的，没有它们，你同样不能做成生意。成功人士不是不问现状问题，而是不问那些没有必要的现状问题。在见面之前他们会多方面考虑，制定出会谈计划，排除许多可能让买家厌烦的问题。

问现状问题时，以下几点值得你注意：

1）问有关顾客现状的问题太多；

2）问不出与销售有关的问题，即问题没有重点；

3）永远掌握主动权，不能被对方牵着鼻子走；

4）如何倾听并掌握与自己有关的信息，帮助顾客理清思路，分析并找出与产品相关的资料；

5）重点信息与细节动作需要做笔记；

6）需要互相沟通及给予积极的回应。

二、现状问题的案例分享

下面是我在销售过程中经历过的案例：

【情景】关于过滤器的现状询问

卖方：在这个工厂你们生产什么样的水泵？

买方：我们有许多原生产线，但我们主要的产品是工业水泵。

卖方：工业水泵？它们用哪种过滤器？（与买方的陈述相联系。）

买方：我们使用两种过滤器：一般用途的消毒型的过滤器和具有特种D功能的环保型的过滤器。

卖方：我知道许多水泵生产商一般会在他们的部件存货中保持消毒型的过滤器三个月的供应量，以应付那些重要的相关紧急事件。你的公司也是这样吗？（与第三方情况相关。）

买方：是的，事实上我们工业水泵的需求量在最近两个季度已增长了许多，以至于我们实际的存货量超过其20%。

卖方：在参观工厂时，在集合地的后面我看到一间锁着的“无菌室”，那是你们存放消毒型的过滤器的地方吗？（与买方的陈述和个人观察有关。）

买方：是的，那就是我们存放所有外部敏感部件的地方，上个月我们不得

不在2号楼临时找一些额外的仓库来存放那些已容纳不了的过滤器。

卖方：2号楼看上去比1号楼旧，它们都是什么时候建成的？（与买方的陈述和个人观察有关。）

买方：2号楼是最初的一房，建于20世纪20年代。为了更好地保养我们新的精密设备，我们在20世纪60年代早期建造了1号楼。

卖方：很有趣。消毒型过滤器系列产品的最近价格是每件60美元到75美元之间，你们提高了存货水平，听起来你们存货所面临的财务风险要比以往高许多，是这样吗？（与买方的陈述和第三方信息有关。）

买方：是的，财务和安全的管理正是我们目前所担忧的。

这是我个人的销售经历，在销售的过程中，我从简单的企业基本常识聊起，不断地套取客户的全面真实情况，做到心里有数后，才向客户进行下一步的需求挖掘。不要急于要求客户买你的产品，这样给客户的感觉是你在推销。

三、判断下列哪些例子是现状问题

1）这个工厂每周平均的产量是多少？

2）在这个场所你们有多少库存？

3）后续定单上的任何产品对你有困难吗？

4）你对补充系统满意吗？

5）你正在面临来自小分包商的巨大竞争，我说得对吗？

6）你什么时候开始注意到Bourbon设备的使用在增加？

7）你不担心使用的增加会提高你们的保养成本吗？

8）改变获利计划的那些雇员达到你们最初的计划要求了吗？

解析：

1）这个问题属于现状问题，借询问工厂每周平均的产量多少可以估算出客户需要多少原材料，所以属于现状问题。

2）这个问题属于现状问题，借询问这个场所有多少库存可以估算出客户最大的容量是多少，所以属于现状问题。

3）这个问题不属于现状问题，该问题实际上是在挖掘客户的痛苦，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。

4）这个问题不属于现状问题，该问题实际上是在挖掘客户的痛苦，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。

5）这个问题不属于现状问题，该问题实际上是在给客户分析问题，挖掘客户的潜在需求，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。

6）这个问题不属于现状问题，询问对方客户什么时候注意到自己的劣势，实际上是在挖掘客户的痛苦，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。

7）这个问题不属于现状问题，该问题实际上是在挖掘客户的痛苦，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。

8）这个问题不属于现状问题，该问题实际上是在挖掘客户的痛苦，由此想给客户解决方案，所以不属于现状问题。



第六章

4P销售的操作模式（二）：分析问题

客户总是基于问题才会产生需求，所有需求都是因为客户本身有问题想要解决。因此，你所销售的不是产品，而是一个问题的解决方案。那么，怎样才能发现需求背后的潜在问题？什么情况下使用潜在问题是低风险高回报的？

客户会购买你的产品，很多人会说是因为他有需要。其实不是客户有需要，而是客户有问题，问题是需求的前身。比方讲一个人想找工作，你问他需求是什么，他说第一必须薪水高一点，那表示他换工作的原因是嫌前一份工作薪水太低。人基于问题才会产生需求。

比如你的客户买你的化妆品，也许是他自己用，也许是送给别人当礼物。如果对方是买来当礼物的，你接下来就可以深入挖掘，是送父母还是送朋友，为什么送，是生日礼物还是感谢馈赠礼物。他可能是为了改善关系而买的，那么也许你的客户最终的潜在问题是他与自己的朋友关系疏远了等。了解这些信息，你才能有的放矢。

所以你所销售的不是产品，而是一个问题的解决方案，你是在帮客户解决问题。找出客户的问题，然后去扩大这个问题，让客户认识到这个问题的严重性之后，他就会产生需求，于是你去激发他的渴望，提升他的渴望，让他知道有多么需要马上解决这个问题。问题是需求的前身，找到客户的问题才能刺激他的需求。比方说，你的客户为什么要来你店里买洗面奶呢?因为他的脸是油性皮肤，容易长痘。你的客户为什么要买你店里的MP3呢？因为他想要学英语，MP3可以用来听英语。所以，客户所有的需求都是因为他本身有问题想要解决，问题越大需求越高，客户愿意支付的价格就越高。

第26招

如何发现客户问题？

案例：聪明的亚瑟是如何发现客户问题的？

英国有位七旬高龄的老人叫亚瑟·华特逊，一天，他在看一家有线电视台播出的有关月球探秘的节目时，只见主持人一边介绍月球情况，一边翻动着一页页相关的图片，显得有点别扭，而且观众也不能更直观地了解月球上的情况。

这时，亚瑟突发奇想，能不能制个像地球仪那样的月球仪呢？地球是圆的，月球也是圆的，既然能制成地球仪，那么为什么不能制成月球仪呢？而且随着人们对月球探险的兴趣日益浓厚，月球仪必然会受到人们的欢迎。

第二天，亚瑟就开始行动了，没过多久，他的月球仪果然试制成功了。于是，他开始在电视台上大做广告，正如他所料，世界各地的订单像雪片一样飞来。接着，他又开发了火星仪、金星仪、土星仪、木星仪等系列产品。由此，亚瑟成为世界上有名的“星球仪制造大王”。

亚瑟的成功在于善于发现人们对星球仪的需求，并积极寻求解决方法。

销售就是为了帮助客户解决问题，但是大多数情况下客户并不会直接告诉你他遇到了什么问题，甚至是遇到了问题也并不自知，因为对问题他们已经习以为常。因此我们必须学会分析。比如，一位家庭主妇在使用吸尘器的时候经常会遭遇停电，而不得不中断打扫卫生。那么，她会不会直接告诉生产厂家说自己需要一个能够充电的吸尘器呢？通常不会。她至多会在销售人员那里抱怨说：“这种吸尘器没电的时候就罢工了，很不方便。”如果销售人员能够注意客户的这个抱怨，就能发现客户的问题。

一、客户潜在问题的定义

每一个问题都是针对难点、困难、不满而问，而且每一个都是在引导客户说出隐含需求，我们称之为客户的潜在问题。

经验十足的销售人员最有可能问的问题有：

1）对于现在的设备你是否满意？

2）你们正在用的办法有什么缺陷吗？

3）你们现在的系统在负荷高峰期时是不是很难承受？

4）有没有考虑过这部机器的可靠性问题？

这些问题的共同点是什么？每一个问题都是针对难点、困难、不满而问，而且每一个都是在引导客户说出隐含需求，即痛苦需求。

二、为什么要分析客户潜在问题

它们可以帮助你更好地分析潜在需求，并且赢得销售，因为：

1）人们只有有需求才会购买；

2）需求几乎总是从对现在状况的难题或不满而来的；

3）需求越清晰明确，买方越有可能购买。

同时，我们的研究发现：

1）客户潜在问题与成功销售的联系比现状问题与成功销售的联系更紧密。

2）潜在问题越多，会谈成功的机率就越大，这一点在小生意中尤为显著。

3）然而在大生意中，没有证据表明，增加潜在问题的数量可以提高大生意的成交率。

4）销售人员问的现状问题与潜在问题的比例可以反映出他经验的多少，经验十足的销售人员问潜在问题的比例比较高。

让我们仔细看一看这些发现意味着什么？大大出人意料的是，潜在问题比现状问题对客户的积极影响要大。如果你不能为客户解决问题，那么你们就没有合作的基础。但如果你发现了你可以解决的问题，那么你很可能提供一些对客户有帮助的东西。

三、潜在问题研究的内容及目的

下面，我们用东风卡车作为例子来讲解4P的运用。难点型问题如下：

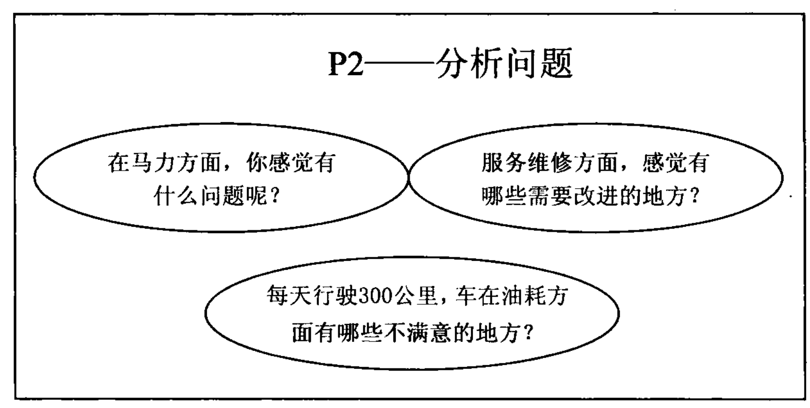
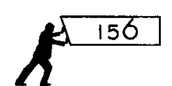


图6-1 关于东风卡车的潜在问题



内容：顾客面临的问题、困难和不满之处。

目的：寻找你产品所能解决的问题，即顾客的痛苦需要。

1. 潜在问题和销售经验

很容易理解为什么有经验的销售人员会问更少的现状问题而问更多的潜在问题。我仍然记得在我亲身经历过的销售中它是怎样发生作用的，可能你也有类似的记忆或经历。当我还很年轻而且没有经验时，如果买方给我提问的机会，我一定会问许多现状问题。不悦的表情在买方的脸上一闪而过后，通常接下来就是很不耐烦的神情，只有这时我才会停止提问转而开始介绍产品特点。如果在我经商生涯的那个阶段你告诉我应该多问一些买方存在的潜在问题，我会非常不情愿的。即使是很“安全”的现状问题都会使我的客户厌烦，我当然不愿冒着使他们更烦的风险去问极有可能冒犯他们的潜在问题。

后来，终于有一天我鼓起勇气开始问潜在问题了。令我吃惊的是，不但没有冒犯客户，他们反而提起精神坐得很直，而且记起笔记来。从此，我的会谈水平也提高了很多。很快，我花在问潜在问题上的时间越来越多了，而用于问那些冗长的现状问题的时间大大减少了。许多有经验的销售人员与我谈及这方面的事时，都会记起他们自己有过类似的经历。

2. 大生意中的潜在问题

在小生意中潜在问题与销售成功联系紧密，的确是这样的。但当生意或订单规模逐渐扩大时，他们就不再是有效提问方式的基本组成部分了。毕竟，如果没能出现你可以解决的问题，你与客户之间就没有可以合作的基础，所以一定要想尽办法去挖掘客户的需求。我们在这当中已经了解到了大生意中还有许多威力更强的其他问题类型，正是潜在问题为生意的开展提供了许多原始资料。在培训从事大宗生意的销售人员时，我们的出发点应该是：分析一下怎样让他们提出更多的潜在问题。

3. 一个更难的问题

为什么难点问题在小生意中比在大生意中更有效呢？让我们看一下研究证据。如图所示，在我们研究的646例小生意中，应用潜在问题时的成功率是失败率的两倍。

（1）潜在问题对小生意的影响

分析646个小生意事例，在成功的生意中潜在问题比较多，如下图所示：

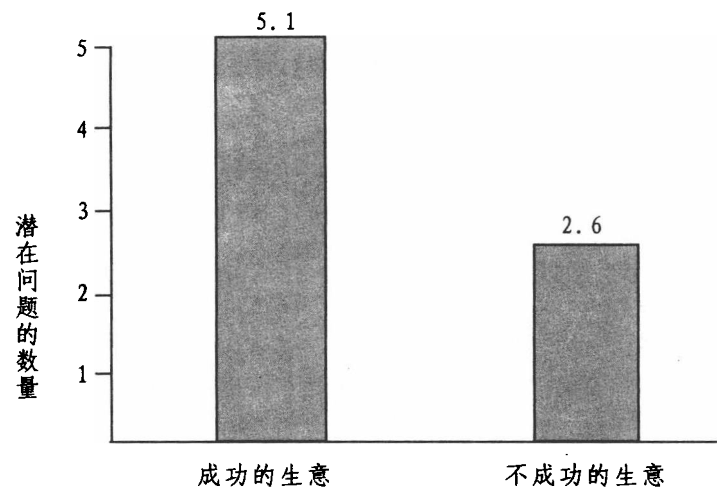


图6-2 潜在问题对小生意的影响

结论：在小生意中潜在问题预示成功。

（2）潜在问题对大额产品销售的影响

分析1406个大生意事例，成功与不成功的生意潜在问题的数量几乎没有什么不同，如下图所示：

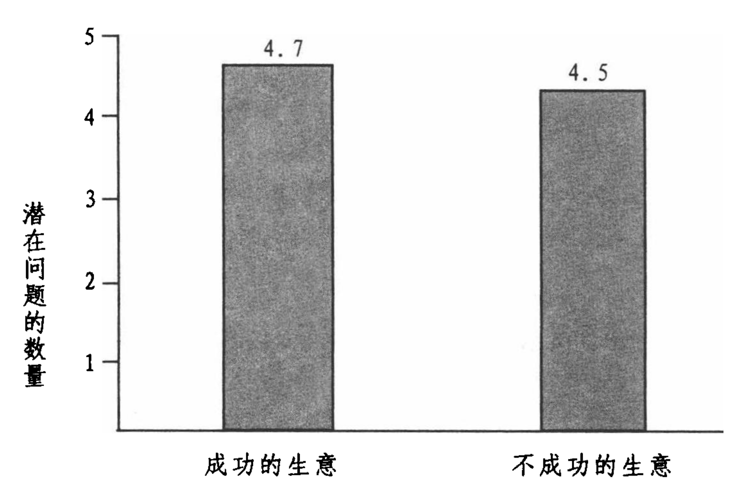


图6-3 潜在问题对大额产品销售的影响

潜在问题在大生意中与成功的联系很少，这是因为隐含需求并不能在大生意中预示成功，这在第三章中也提到过了。潜在问题的目的是发掘隐含需求，所以，如果隐含需求在大生意中不能预示成功，那么潜在问题当然也不能预示成功。

四、潜在问题的使用及选择

1. 使用潜在问题的目的

为了能更有效地销售，我们首先必须发现客户面临的难题、困难或不满等问题，然后，再根据这些问题进一步挖掘深层次痛苦，让客户产生行动。这就是潜在问题存在的价值，因此发现客户面临的潜在问题非常重要。

2. 潜在问题意味着什么

1）你必须发现你可以解决的难题，以便你能提供给客户一些有用的东西；

2）潜在问题提供给你在接下来的生意中需要的原材料。

3. 潜在问题的开发技巧——6W3H人体树提问模型

6W3H人体树提问模型是问问题必备的技巧。

例如以下句子所示：

1）机器出故障时，你现在的服务商需要多长时间才能作出反应？

2）你的机器出现故障对日常工作造成的不方便有什么具体表现吗？

3）在整个过程中哪儿最容易出问题？

4）通常是谁必须处理这些难题？

5）你认为系统有什么具体的部分需要改善？（邀请买方致力于具体的核心问题。）

6）你已经说过你对现在的修复故障反应时间基本上满意。既然你的生意去年一直在增长，你担心现在工作负担一直增加会发生什么事情吗？（与买方提出的相关条款相关联。）

所以，利用6W3H人体树提问模型就可以问出许多难点型问题，但是问问题是有风险的，不能连续问三个以上，否则，客户就会有非常大的反感，甚至对你毫无兴趣可言，从而影响销售行动。另外，知道什么时候问问题也很重要，因为有些时候这些问题会冒犯你的买方。

第27招
分析潜在问题的四个注意点是什么？

案例：张瑞巧夺华冠

不久前，石家庄微新电脑有限公司刚签下了郑州华冠商业集团一个160万元的后台监控集成项目。但据销售经理张瑞介绍，在他同郑州华冠接触之前，华冠并没有招标的实际打算，仅仅是想购买一套监控系统。张瑞接触了华冠之后，准确抓住了该客户的需求，从而把一张4万多元的支票变成了一张160万元的订单。

张瑞是如何说服客户相信他的方案，又是如何说服客户把产品换成整套项目采购方案的呢？张瑞只用了一句话概括：“挖掘客户潜在需求，刺激客户购买欲望。”

其实，在采访中，我们常听到厂商或渠道商抱怨在开发客户资源的时候，会听到“我们不需要”、“我们没有钱”、“我们再考虑一段时间”等等一些拒绝的声音。事实上，在一个成功的销售眼中，任何一个客户都可以成为潜在客户，销售要做的不是如何说服客户，而是要挖掘客户真正的需求。这是IBM系统与科技事业部System z系列大中华区总经理杨宇曾经鼓励销售人员去做的。

事实上，正如北京万新科技有限公司徐然所言，很多企业在开发客户的过程中，由于不了解客户的真实需求，销售人员在销售时盲无目的地向客户介绍或者演示产品，结果徒费口舌，不但没有把自己产品的特色向特定的消费者阐述清楚，还误导了其他的销售人员，致使整个销售队伍萎靡不振，不主动地开发客户，只消极地应对工作。这种现象是普遍存在的现象。“要杜绝这样的现象，就要从挖掘客户最初的方式做起，寻找客户真正的需求点，刺激客户的购买欲，从而攻破每一次行业订单。”

在徐然看来，销售任何产品需要具备六个关键因素：情报、客户需求、产品价值、客户关系、价格以及客户使用后的体验。“销售人员首先要建立关系，然后才能挖掘需求，有针对性地介绍价值，等客户接受之后进行价格谈判，最后通过服务让客户满意。这就是销售最基本的六个步骤。而在这之中，

最基本的是挖掘到客户的潜在需求，而在这一点上需要销售人员掌握四个步骤。”

一、发展内线：

首先是收集资料。收集资料如同收集情报，这是了解客户需求的基本功。“如果这一环节出现问题，结果就会上演销售被客户拒绝的情景。”

在徐然看来，事实上，张瑞的成功不只上网查华冠集团的资料、看看华冠集团的内部杂志那么简单，而是由于张瑞真正走进了华冠集团，看到了华冠的内部情况。

北京金正兴达技术有限公司总经理赵莹打了一个比喻，她说：“在战场上，收集资料的方式有很多种，最关键、最重要的方法是从敌人内部得到资料。这就要求销售人员在客户中发展内线。”而张瑞发展的内线就是认可微新电脑公司产品的华冠集团采购经理张昕。

二、收集关键个人资料：

通过和张昕的接触，张瑞从张昕口中完整清晰地收集到了资料，包括：客户需要监控产品的使用情况、客户的组织结构、关键客户的个人资料、竞争对手在这个客户内部的活动情况等等。

“而个人资料是最重要的部分，从中我可以了解到华冠集团关键负责人的作息时间、兴趣和爱好、喜欢的运动和饮食情况。”这些资料让张瑞很好地把握了时间和空间，在合适的时间、地点接触到了华冠集团的总经理宋亚君。

由此，我们可以发现，对个人资料的收集和分析往往是制定行动计划的关键。这不禁使人联想到第二次世界大战的“诺曼底登陆”事件。当时，盟军的侦察机关发现德军大西洋防线元帅隆美尔和其夫人感情很好，只要有可能就会回德国老家为其夫人过生日。于是，盟军选择1944年6月6日隆美尔夫人生日这一天向诺曼底发起进攻。果然，在诺曼底登陆当天，隆美尔正在800公里外的家乡参加夫人的生日宴会，德军群龙无首，最精锐的装甲师没有元帅的命令不能投入战斗，盟军顺利攻取登陆的桥头堡。由此可见收集个人资料信息的重要性。

三、透彻分析并寻求突破：

收集资料是为了消化和分析，也包括对客户组织结构进行分析，从客户的级别、职能到在采购中扮演的角色，将与采购相关的客户都挑出来，从中找到入手的线索。“很多没有经验的销售人员见到客户就向前冲，而不清楚客户之间的关系，就是因为没有进行销售机会分析。”张瑞说，在采购过程中，华冠集团的主要负责人包括党委办公室以及财务办公室，而决策人则是宋亚君。通过链条整理的方式，张瑞确定了宋亚君为第一决策人物。

而通过内线，张瑞也了解到了宋亚君的作息时间，因为最后就是要通过宋亚君来进行销售机会分析。

在这之前，张瑞给了自己三个问题：这个客户内部有销售方案的机会吗？

微新电脑有相应产品和方案吗？华冠会采用我们的方案么？

这些问题，张瑞都要从华冠内部寻找。这就到了挖掘客户需求的关键步骤。

四、激发客户需求：

"一杯矿泉水，市场价格2元，但如果卖到了10元的价格，相信没有人会对它瞩目。但是如果把同样的矿泉水放到沙漠，相信10元的价格仍然能够畅销。"这个例子实际上寓意着，激发客户潜在需求就需要挖掘其背后的"燃眉之急"。

张瑞看到了华冠急需购买监控系统是为了实现信息化监控管理，这是客户采购的目标和愿望，也是产生采购需求的根源。只有当客户有了目标和愿望的时候，才会发现达到目标所存在的问题和障碍。张瑞发现由于华冠一直采用人工管理方式，因此在信息化建设过程中出现了很多漏洞，包括硬件设备老旧落后，没有足够的硬盘空间，无法同旧服务器硬件设备建立负载连接，等等。出现了问题怎么办呢？当然是解决问题。这就需要微新电脑提供完整的解决方案。怎么完善解决方案呢？除了监控设备还需要重新建立硬件平台、采购服务器产品以及软件支持平台，这就是张瑞分析出的华冠需要采购的产品种类。服务器要可扩展的，软件要可升级的，以便满足华冠未来信息化建设不断扩容的需求，这就是客户的采购指标。这些基本的信息都具备了，张瑞自然最好地帮助华冠集团解决了问题。

因此，从该案例来看，客户的潜在需求是一个五个层次的树状结构，目标和愿望决定客户遇到的问题和挑战，客户有了问题和挑战就要寻找解决方案。就如赵莹所言："解决方案一定要包含客户需求采购的产品和服务以及对产品和服务的要求，这几个要素合在一起就是需求。"

杨宇也曾说过："潜在需求产生并且决定表面需求，而且决策层的客户更关心现在需求，也能够引导客户的采购指标并说服客户采购。"

这正是张瑞成功的关键。华冠集团在这个项目上是采购监控产品，其实深层次的原因是总经理宋亚君看到了合资公司以及国外大型跨国公司进入中国后，给国有商业集团带来的致命威胁，这就是华冠集团的"燃眉之急"。

所以说，张瑞的成功并不是巧合，这为ISV（独立软件开发商）以及SI（业务集成商）们提供了借鉴。

潜在问题对大额产品销售的结果是有帮助的，但是还不充分，需要进一步引申，这就取决于我们对自己产品的了解程度，越了解越有深度越好，问题的痛苦就越容易挖掘。

例如客户有可能认为，维修站的服务比较慢对他而言不重要，这时候我们不需要刻意让他接受并且认同服务比较慢是有问题的，问题不解决的话会更加严重。我们只要针对客户可能的三四个问题，在引申过程中依据重要性与紧急性来划分优先顺序，

找出客户非常在乎的问题来引导就行了。

分析潜在问题需要注意以下几个方面：

一、对事实或感受作正面反应，不要有抵触情绪

例如说“多告诉我一些你所关心的事”或是“我了解你的失落”总比说“喂，我正在工作”或“这不是我份内的事”（这很容易激怒对方）要好。掌握好每一次的交流机会，因为很多时候你可能因为小小的心不在焉而导致与客户距离的疏远。

比起你的想法，人们更想听到你是否赞同他们的意见。很多人在抱怨人们不听他们说话，但是他们忘了自己本身也没有听别人说话。你可以给出你的全部意见以表示你在倾听，并像这样说：

1）告诉我更多你所关心的事。

2）你所关心的某某事是怎么回事啊？

3）我对你刚才说的很感兴趣，你能告诉我是什么导致你如此相信它的吗？

4）你为什么对某某事感到如此满意？

记住别人说的和我们所听到的可能会产生理解上的偏差，我们个人的分析、假设、判断和信仰可能会歪曲我们听到的事实。为了确保你真正了解，重说一遍你的想法，并问：“我理解得恰当吗？”如果你对某人说的话有情绪反应就直接说出来，并询问更多的信息：“我可能没有完全理解你的话，我是以我自己的方式来理解的，我想你所说的就是×××的意思吧，这是你的意思吗？”

二、寻找共同点

如果你本人与客户共同喜欢什么（尽可能不产生分歧），把你们的意见都说出来，以便找出共同点。

在与客户沟通时，要注意聆听客户说的话。如果你在聆听客户说话时没有听懂客户所说的话，可能是因为你心猿意马，错过了某一个要点。如果不专心致志、积极主动地聆听，你可能会得到错误的信息，那么就无法做到与客户相呼应。全神贯注于客户所说的话，明确地发出信号，表明自己关心说话的内容，能确保双向的交流沟通发生，做到求同。

假如客户方是你，在你对销售人员说话的时候对方毫无反应，那么你也无法与对方沟通下去。因此，积极表明自己对内容感兴趣是一种反馈，能鼓励客户继续往下说。

三、用信号表明你有兴趣

可以用下列方式表明你对说话内容感兴趣：

1）保持视线接触：聆听时，必须看着对方的眼睛。人们判断你是否在聆听和吸收他话的内容，是以你是否看着对方的眼睛来作为依据的。

2）让人把话说完：让人把话说完整并且不插话，这表明你很看重沟通的内容。人们总是把打断别人说话理解为对自己思想的尊重，但这却是对对方的不尊重。

3）表示赞同：点头或者微笑就可以表示赞同对方正在说的内容，表明你与说话人意见相合。人们需要有这种感觉，即你在专心地听着并赞同。

4）全神贯注：把可以用来信手涂鸦或随手把玩的东西（如铅笔、钥匙串等）放在一边，这样你就可以免于分心了。人们总是把乱写乱画、胡乱摆弄纸张或看手表理解为心不在焉——即使你很认真听也是如此。

5）放松自己：采用放松的身体姿势（如把头稍偏向一边，或把身体重心偏向一边）就会得到这样的印象：他们的话得到你完全的关注了。

所有这些信号能使与你沟通的人断定你正在专心听取他们说的内容。

四、检查你的理解力

检查自己是否听得真切并且已正确地理解了信息（尤其是在打电话时），可以按如下方法检查：

1）解述信息：把听到的内容用自己的话陈述一遍，就可以肯定是否已准确无误地接收了信息。

2）提出问题：通过询问可以检查自己对信息的理解，也能使说话者知道你在积极主动地聆听。

上述双向活动不仅能确保你获得正确的信息，而且还能使说话者把精力集中于真正想要沟通的内容。这有助于我们了解到客户真正的潜在问题是什么。

第28招

如何区别高风险与低风险的问题?

案例：把冰卖给爱斯基摩人

美国营销学会经常会设计一些销售的难题，例如：把冰卖给爱斯基摩人、把斧头卖给总统、把胸罩卖给男人等等。这些案例中的“把冰卖给爱斯基摩人”其实就是运用潜在问题来激发客户的需求。下面，我们来分享一下。

汤姆：您好，爱斯基摩人！我叫汤姆·霍普金斯，在北极冰公司工作。我想向您介绍一下北极冰能给您和您的家人带来的许多益处。

爱斯基摩人：这可真有趣，我听到过许多关于你们公司的好产品，但冰在这儿可不是问题，它是不需要花钱的，我们甚至住在这东西上。

汤姆：是的，先生。您知道注重生活质量是很多人对我们公司感兴趣的原因之一，而且看得出来您就是一个注重生活质量的人。你我都明白价格与质量总是相连的，能解释一下为什么你目前使用的冰不花钱吗？（现状问题。）

爱斯基摩人：很简单，因为这里遍地都是。

汤姆：您说得非常正确。你使用的冰就在周围，日日夜夜无人看管，难道您不同意吗?（现状问题。）

爱斯基摩人：噢，是的。这里的冰太多了。

汤姆：是的，先生。现在冰上有我们——你和我，那边还有正在冰上清除鱼内脏的邻居，北极熊正在冰面上重重地踩踏。还有，你看见企鹅沿水边留下的赃物了吗?请您想一想，设想一下好吗?（潜在问题，激发客户的不满意。）

爱斯基摩人：我宁愿不去想它。

汤姆：也许这就是为什么这里的冰是如此……这能否说是经济划算呢?（挖掘痛苦，引发健康问题。）

爱斯基摩人：对不起，我突然感觉不大舒服。

汤姆：我明白。给您家人的饮料中放入这样一种无人保护的冰块，如果您想真正感觉舒服必须得先进行消毒，不是吗?那您如何去消毒呢？（潜在问题，暗示消毒是非常麻烦的。）

爱斯基摩人：煮沸吧，我想。

汤姆：是的，先生。煮过以后您又能剩下什么呢？

爱斯基摩人：水。

汤姆：这样您是在浪费自己的时间。说到时间，假如您愿意在我这份协议上签上您的名字，今天晚上您的家人就能享受到他们最爱喝的，加有干净、卫生的北极冰块的饮料。噢，对了，我很想知道您的那位清除鱼内脏的邻居，您以为他是否也乐意享受北极冰带来的好处呢？

我们发现，高明的销售顾问懂得对爱斯基摩人目前使用冰的现状与背景进行分析，再根据现状激发不满意的地方，例如："先生，现在冰上有我们——你和我，那边还有正在冰上清除鱼内脏的邻居，北极熊正在冰面上重重地踩踏。还有，你看见企鹅沿水边留下的赃物了吗？请您想一想，设想一下好吗？""给您家人的饮料中放入这样一种无人保护的冰块，如果您想真正感觉舒服必须得先进行消毒，不是吗？那您如何去消毒呢？"这样的话主要是找出问题、困难和不满意来引申出客户更大的痛苦。因此，激发客户的不满意是非常重要的，这就是潜在问题的魅力所在。

一、潜在问题的目的

潜在问题，它的定位是询问客户现在的困难和不满的情况。例如：您的电脑多长时间会死机？您的电脑输出速度理想吗？现在的输出速度是不是太慢？现在局域网之间是否相互冲突？等等。

二、注意事项

●针对潜在问题的提问必须建立在现状问题的基础上。

只有做到这一点，才能保证所问的潜在问题是客户现实中存在的问题。如果见到什么都问有没有困难，就很可能导致客户反感。

●问潜在问题只是推动客户购买流程中的一个过程。

在传统销售中，所提的潜在问题越多，客户的不满就会越强烈，就越有可能购买新的产品；而在以客户为中心的现代销售中并非如此，它所提的困难仅仅是客户的隐藏需求，不会直接导致购买行为，所以询问潜在问题只是推动客户购买流程中的一个过程。

三、什么时候问潜在问题

什么时候问或不问潜在问题，取决于涉及的风险程度。在一些事例中，你不得不很仔细、小心地问难点问题，或者在你与客户已经建立起一定程度的相互信任之前，你都必须避免问到它们。

四、注意——低风险区域

低风险区域，你可以自由地用潜在问题去发现和弄清暗示需求：

●销售周期的初期；

●在重要的方面；

●你可以提供对策的方面。

在下列区域使用潜在问题是低风险高回报的：

销售周期的初期——在你收集到足够的背景信息来做一个计划，以及取得了买方的信任，可以讨论他的难题时。

在重要的方面——是对买方很重要的方面，此时难题必须足够重要，以便于你可以把暗示需求转化为明确需求，即对对策的强烈需求。

你可以提供对策的方面——问潜在问题的目的是揭示你的产品或服务可以解决的难题。

五、注意——高风险区域

高风险区域，用潜在问题需要格外小心：

●敏感区域；

●在重要的方面最近的重大决定；

●你自己的产品或服务。

你提问时一定要小心三个高风险的方面：

敏感区域——涉及买方的个人隐私或情感的方面，例如公司的政治策略、公司内各部门之间的冲突、公众的争论等等。

最近的重大决定——在这方面进行提问会被看作是胆大妄为或是吹毛求疵，并且这样会使买方抵制你的产品或服务。即使买方的决定明显是很糟糕的，你这样提问也会产生如上的效果。

你自己的产品或服务——买方已经用了你的产品或服务，问潜在问题可能引起不满。即使你可以提供一个好的替代品，也要注意只在你能提供而竞争对手不能提供的方面问潜在问题。

第29招

自测：怎样发现客户问题？

在销售的过程中，我们几乎都要被客户的各种各样的问题困扰，而面对问题，很多销售人员最本能的反应就是抱怨、逃避，但这只会导致我们丢失客户。

首先，发现客户问题的一个重要渠道就是倾听。当然，这不是一个好差事，通常情况下，客户遇到了问题都很难心平气和地和你说，他们会指责、声讨甚至谩骂。这时，你唯一能做的就是倾听，任何的辩解与反驳都会让问题更加激化。

因为这时的倾听，除了可帮助自己更清楚地了解客户的真正问题，掌握客户此时的情绪，为后来妥善处理问题作好准备以外，还能让客户发泄不满，释放情绪。同时，你还要调整好心态，认识到客户的指责与谩骂并不是对你个人进行攻击，而是想释放和缓解自己的情绪，找到一种心理平衡。你此时耐心地倾听，就是对对方的尊重，先让他们将过激的情绪稳定下来，然后才能着手解决问题。

其次，还可以通过提问发现客户的问题。在与客户沟通的过程中，适当的提问也是一个发现客户问题的渠道。由于种种原因，客户常常不愿意主动透露相关信息，这时，销售人员如果只是一个人唱独角戏，那么沟通就会显得冷清和单调，而且这种缺少互动的沟通通常没有效果。为了避免冷场并使整个沟通过程实现良好的互动，更为了销售目标的顺利实现，销售人员可以通过适当的提问来引导客户敞开心扉。销售人员可以通过开放式提问的方式使客户更畅快地表达内心的需求，比如用“为什么……”、“什么……”、“怎么样……”、“如何……”等疑问句来发问。

客户是上帝，如果不能及时发现其遇到的问题，终究有一天我们会失去他。假如你是一名服装设计师，有一年设计出了受大家欢迎的服装，从此就不再努力，设计水平也停留在了原地没有提高，不能再根据客户的需求设计出新的产品，那么，你将永远失去自己的客户。

当然，客户的问题并不那么容易发现，如果你不能发现客户的新问题，那么就记住一点，客户的需求是不断变化的。你可以试着在客户的旧问题上做文章，因为除了米饭和馒头，人们对一成不变的商品的需求总是有限的，客户的需求总是在不断变化。比如，每个季节都有不同的服装流行款式和风格，这说明人都有喜新厌旧的心理，特别是年轻人，他们总想着标新立异、追求时髦。

如果你从事的是服装设计工作，不能推出全新的款式，就想办法在原来的服装上做一点创新，以解决顾客需求变化的问题。比如，在一件上衣的肩上或胸前刻意绣上别致的图案。一条中规中矩的裤子，在臀部、膝盖部位挖一个洞，一下子就热销起来，没多久就风行全球。还有来自银幕上的迷你裙、无袖衫也在一夜之间流行开来。总之，没有一种商品可以持续地受到人们的欢迎，人们的需求每时每刻都在变化，这就需要保持敏锐的眼光，及时发现客户的问题，在最短的时间内制定相应的策略，以赢得客户的青睐。所以，销售人员要保持警觉的头脑、敏锐的眼光，时刻关注客户遇到的问题，因为他的问题就是你发展的机会。

让我们确认你清楚潜在问题与现状问题之间的区别：

1）你这儿雇了多少人？

2）重新招募技术熟练的人难吗？

3）人员更换方面有困难吗？

4）在控制质量方面你有困难吗？

5）去年一年中你的公司规模扩大了多少？

6）这个程序中的某个部分的成本比你希望的高了吗？

解析：

1）这个问题属于现状问题，借询问客户方目前有多少员工，可以估算出客户的情况，所以属于现状问题。

2）这个问题属于潜在问题，借询问客户方重新招募技术熟练员工的困难度，从而准备进行深入挖掘需求，所以属于潜在问题。

3）这个问题属于潜在问题，借询问客户方人员更换方面的困难度，从而准备进行深入挖掘需求，所以属于潜在问题。

4）这个问题属于潜在问题，借询问客户方产品质量控制的困难度，从而准备进行深入挖掘需求，所以属于潜在问题。

5）这个问题属于现状问题，借询问客户方公司规模扩大了多少，可以估算出客户的情况，所以属于现状问题。

6）这个问题属于潜在问题，借询问客户方产品程序的成本情况，从而准备进行深入挖掘需求，所以属于潜在问题。

总结：

其实潜在问题与现状问题之间最大的区别在于动机。询问现状并没有任何别的动机，只是了解对方的基本情况；而潜在问题则是准备挖掘客户方痛苦的前奏，往往问题开始变得尖锐及有目标。

作为销售员，我们需要利用两种最基本的问题：一种是发现式的问题，一种是引导式的问题。

如果我们很熟悉、很了解我们的技巧，很多时候我们只需要问一个问题就能引导客户的思路。如果我们再努力一点的话，我们的问题可以同时达到两个目的。



这里我们重点谈谈发现式的问题，其实发现式的问题是非常简单非常浅显的，但在我们日常的使用中，很多时候我们忘了它也有不好之处。

案例：零售店人员与客户的对话

在服装零售店，销售员经常问“我能帮你什么忙吗”或“你要买什么”。

然后客户说：“没关系，我只是看看而已。”

在零售店里，很多销售员都问这个问题，然后就得到类似的回答。但是他从来就不会停止问这样的问题，而且一天至少要问50次，年年都这样，为什么呢？

直到有一天，一个销售员想通了，不再问这个问题，因为她知道问这个问题会得到“不”的回答，她不会发现客户要买些什么。

于是销售员改变了问法：“小姐，如果你有任何问题，请让我知道！现在请你到处看看好吗？”

出乎她的意料，客户回答说：“我在想，你有没有新款的裙子？”

很多时候，最好的问题听起来不是个问题，那个销售员讲的就好像是一句很普通的话。但当这个客户回答的时候，销售员就可以得到更多的信息。

我们再举个例子。

如果我们上门做销售的话，我们大概不会碰到一个情景让我们问：“我可以帮你吗？”但是很多时候我们还是会问一些问题而让客户回答“不”。

比如，销售员问：“我可不可以给你需要买的十号胶报个价？”然后客户回答说：“不，我们现在还有很多十号胶。”所以，这是个让客户说“不”的问题。

我们可以换种方式这样说：“你现在需要用十号还是十二号胶呢？”我们也可以说：“你喜欢我给你一个季度的报价，还是一个年度的报价？”

在利用发现式的问题的时候，第一个原则就是：不要提一个客户的回答是“不”的问题。

什么叫作回答是“不”的问题？这说明它的答案只有“是”或者“不是”。

如果我们给客户这样一个选择的话，那么我们失败的可能性是比较高的。有根据说，如果一个销售人员问客户，让他选择说“是”还是“不”，50%到99%的答案是“不”。

第七章

4P销售的操作模式（三）：挖掘痛苦

客户存在问题，为什么迟迟不作出行动？这是因为客户的决心还不够大，还没有更深刻地意识到问题的重要性。作为销售，必须挖掘并扩大痛苦，突破客户的承受界限，这样才有可能实现成交。那么该如何挖掘并扩大客户的痛苦呢？

当你越了解客户，你就越能知道他们心里到底在想什么，什么是他们真正需要的。世界排名第一的人际关系专家哈维麦凯，他的公司有一个著名的“麦凯66客户档案”，里面有很多关于客户的信息，包括客户的姓名、地址、年龄、喜好，家里有几个人，甚至喜欢去哪里度假，儿子在哪里上学等。公司每个员工都要把客户的资料填满。他的员工对客户的了解，甚至比他们的父母还清楚。当然，我们一般不可能在事前做到这个样子，所以当你和客户沟通的时候，你就要通过问问题来挖掘他们的需求和问题。要了解对方到底是个什么样的人，他对什么东西很重视，他想要购买你的这个产品是出于什么目的等。等了解他们的需求后，就要想办法引起他的痛苦，并不断扩大。

比如之前举的例子，你的客户脸上长的痘痘越严重，那么说明他对去痘产品的需求越大，可能他还要配套使用其他护肤产品，他会为更多更贵的产品掏钱。另外，一般情况下，人们不解决小问题只解决大问题。你有没有曾经牙疼过呢？一开始疼的时候一般人是不会管的，疼到后来实在忍不住了才打算去外面买点药，但是疼痛突然停了，这样你又不会去管了。过两天牙疼又来了，这时你又开始忍，最后忍到靠药物都治不了了，只有去医院拔掉。所以，当对方来到你的店铺，可能并不一定会马上买，因为他必须等到迫不得已才会去买。作为卖家，你的工作就是挖掘他的问题，然后把问题扩大，让他深刻认识到必须立即改变、立即作出决定才行。比方说你是卖减肥药的，和你沟通的客户迟迟不作决定，因为他觉得自己还不是很胖，而且似乎也还没有影响到自己的身形和活动，穿上衣服掩饰一下似乎还好。所以他想要改变，但是决心不够大，他还没有更深刻地意识到问题的重要性。这个时候你就要通过问问题的方法，让对方了解问题的重要性，这样的情况如果继续下去，一年以后会怎样，十年以后会怎样，从而起到扩大痛苦的作用。

这就是本章需要阐述的重点内容：挖掘并扩大痛苦。

第30招
如何挖掘客户痛苦?

不管是客户还是你，以及其他所有人，无非都是在追求快乐逃避痛苦。

客户购买你的产品是因为结果，因为结果能使他享受快乐，实现他的梦想，能帮助他获得想要的。

比如：女性购买化妆品，就是为了使自己更漂亮，老公更爱她，身边的人都羡慕她，有更多的人喜欢她，走在大街上更自信，回头率更高。

这就是客户的心理价值、客户的梦想和欲望。但同时也要挖掘客户的痛苦。

比如：如果你不购买我们的化妆品，你的皮肤仍将是黑的，你脸上的痘痘还会野蛮增长，你的男朋友可能会抱怨你长得不够漂亮，你和同学或同事站在一起会很自卑，你真的愿意这样下去一辈子吗？

只要你将客户的痛苦挖掘出来，然后给你的客户描绘一下购买你的产品后的美好感觉，那么成交将是很简单的事情。

一、痛苦问题的定义

是关于客户难题的影响、后果和暗示，因此命名为痛苦问题。

例如：

1）这对产量有什么影响？

2）这会不会降低你提议扩展的速度？

3）这会导致成本增加吗？

4）不能在规定时间内完成任务，客户会对你有什么抱怨？

5）生产线上的员工跳槽对你的进度有什么影响？

以上这些问题就是在潜在问题的基础上进一步延伸、加重、引深等，也就是痛苦问题。



二、为什么要问痛苦问题

【情景】挖掘朋友关于汽车的痛苦

下面这个案例是关于几个月前Neil与朋友一起谈论车的，谈话如下：

朋友：你的车怎么啦，Neil?

Neil:不是很糟糕，虽然有点旧，但还能开。

朋友：也就是说你并不打算买新车？

Neil：是的，这辆车还能凑合用一段时间。

朋友：（暗示问题）但你的车至少已经有7年了吧，是不是已经折旧完了？

Neil：我想是这样的。

朋友：（暗示问题）因此，一年你要损失几千美元的废品税。

Neil：我没算过。我没想到会有那么多，但也许你是对的。

朋友：（暗示问题）而7年的车龄也就意味着已经跑了很多英里了，不是吗？

Neil：是的，我总是把油箱加满，但它从来都跑不了多远，最近似乎要坏了。

朋友：（暗示问题）这就使得你的成本更高了，是吗？

Neil：是的，现在用于它的费用很高。

朋友：（暗示问题）它那么长的车龄是不是也意味着耗油率很高呢？

Neil：你说得对，每次我都加一夸脱的油，它花的费用比我想象中的还要高。

朋友：（暗示问题）车龄对车的可靠度有什么影响呢？

Neil：这真让人提心吊胆，我的确有过几次抛锚的经历。而且碰巧每一次都是在刚刚开始旅行时，我真不知是否还能修好它。

朋友：（暗示问题）如果它再一次抛锚，要在一个洗车修理厂找到有7年车龄的汽车零部件是不是很困难？

Neil：到目前为止我还很幸运，但这一点的确值得考虑。

朋友：（暗示问题）如果你在什么地方抛锚了，而要等上两个小时才可以等到零件被送来，你会不会很恼火？

Neil：是的，这真是令人担忧的一件事，我看我应该开始考虑是否有必要换一部新车了。如果我想买一部中型车，你有什么建议？

一笔车的生意与我们一直在谈论的大生意相比，当然算是很小的。但是你可以看到，暗示问题在决定过程中增大了痛苦需求的程度。即使在一个电话就能搞定的小生意中，暗示问题也是很成功的探测器。然而我们已经明白了，在小生意中没有暗示问题也有可能成功。鉴于此，也有人认为暗示问题在小生意中是一种不必要的太过强大的技巧。因此，在小生意中是否要使用暗示问题应该具体问题具体分析。

许多经验丰富的销售人员在面对大生意的客户时，都能充分而又灵活地询问现状问题与难点问题。不幸的是，大多数销售人员的提问也就止于此了。在小生意中，如果你可以发现问题并且有解决问题的能力，那么你将非常成功，因此，以现状问题与难点问题为基础的销售模式在小生意中就很有效。然而，很多人也如法炮制，将这种模式应用于大生意中，结果当然是无效。

因为，研究结果表明：

1）大销售中痛苦问题与成功密切相关；

2）痛苦问题能增加客户的价值感；

3）即使有经验的人也不容易问得好痛苦问题。

三、痛苦问题研究的内容及目的

下面，我们用东风卡车作为例子来讲解4P的运用。痛苦问题如下：

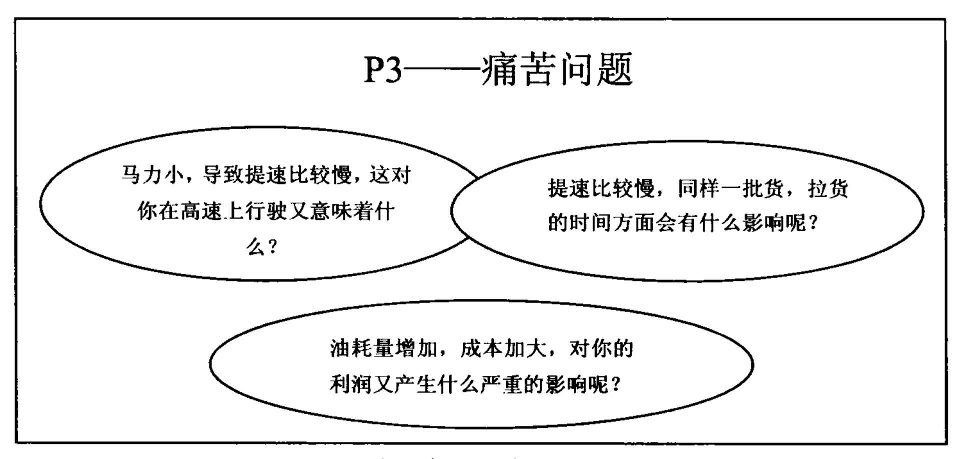


图7-1 关于东风卡车的痛苦问题

内容：问题的影响、后果和严重程度。

目的：指出问题的严重后果，从而培养客户内心的快乐需求。

四、痛苦问题的使用价值

1. 使用的价值

它们可以开发客户难题的透明度或力度，以便：

1）强调难题的结果；

2）扩大、扩张难题的影响；

3）把一个难题与其他潜在难题联系在一起。

当对最终决策者进行销售时，痛苦问题特别有效。对最终决策者的销售成功依赖

于透过直接表面的难题，而看到更深层次的影响或可能的结果。痛苦问题可以帮助你把难题（痛苦需求）转化为明确需求——这是大生意中最重要的购买信号。

2. 痛苦问题意味着什么

1）痛苦问题是强有力的开发需求的工具；

2）它扩大了客户对产品价值的接受度；

3）比现状和潜在问题更难问。

案例：服务员怎样对待小女孩的灵感

田中是日本一家电脑软件公司的推销员。他最近非常苦闷，虽然他在向客户推销商品时口若悬河、滔滔不绝，介绍起产品来也头头是道，然而客户们就是一声不吭，采取沉默的态度拒绝。

有一天，田中垂头丧气地走进了一家餐厅，闷闷不乐地自斟自饮。这时，邻桌发生的一件事情吸引住了他的目光。只见邻桌的一位太太带着两个孩子来吃午餐，其中那个胖胖的男孩什么都爱吃，长得结结实实的；而那个瘦瘦的女孩则一直紧锁着眉头，举着筷子将盘子里的菜翻来拨去，就是不夹进碗里吃，一看就知道是个挑食的孩子。

那位太太看上去对女孩有些担心，正在轻声地开导她："孩子乖啊，别挑食，要多吃些菠菜，不注意营养怎么行呢？"太太将这话连说了三遍，但是小女孩说不吃就不吃，搞得这位太太一点儿办法也没有。

正在太太一筹莫展的时候，餐厅里的一位年轻的服务生走近了那个女孩，凑着她的耳朵悄悄地说了几句话。那个女孩一听，马上就大口大口地吃起了菠菜，边吃还边斜视着旁边的胖哥哥。太太很纳闷，便把服务生拉到一边问："你是用了什么办法让她听话的呢？"

服务生说："要让鱼听你的被你钓上来，你就必须在鱼钩上放饵；当牛不想喝水的时候，让它吃些盐，它口渴了就会自己去找水喝。我刚才跟小妹妹说的话是：'你哥哥不是老欺负你吗？你多吃菠菜，就能变得比他更有力气喔！有了力气，哥哥就不敢再欺负你了。'"

旁观的田中听到了太太和服务生的对话，暗暗称绝："太棒了，我终于知道自己错在哪里了！"

第二天，他来到一家纺织企业采购部经理的办公室里，面对着经理，他不再滔滔不绝地推销，而是微笑着问道："贵公司目前最关心的是什么？有什么烦恼的事吗？"

采购部经理叹了口气，说："目前我们最头痛的问题是如何减少库存，确认准确数量，提升生产效率。"

田中设身处地地说："确实是这样啊，您的库存越多，您所花费的人力、物力就会越多，如此一天多一点，一月多一点，一两年之后可就是大数目了。

但这样的问题是很容易解决的，现在我马上赶回公司，让公司的软件设计师们专门为贵公司设计一套软件，看看应该如何管理和减少存货，增加生产效率。”

七天后，田中再度拜访那位采购部经理时，一边出示那套方案资料，一边热情地介绍道：“先生，这就是敝公司几位核心软件设计师专门为贵公司设计的一套软件。我相信，只要用了这套软件，您目前的苦恼就会消失。”

那位采购部经理安装上这套软件试用了一下之后，立刻喜上眉梢：“这太好了！你先将资料留下，我要向老板报告，我们肯定会购买这套电脑软件的。”

后来，这家公司果然买下了田中的这套软件，而且还给他介绍了很多其他客户。

田中之前的失败，就在于他不懂客户真正需要的是什么，也就是说，他没搞懂客户的“真正痛苦”在哪里。听了服务员告诉小女孩的“只要吃了菠菜有了力气，就不用怕哥哥欺负”的话后，他立刻明白了其中的道理。

第31招

如何扩大客户痛苦？

案例：小张是如何说服客户买保险的？

李女士和丈夫小两口各办了一家企业。当卖保险的销售员小张去他们家拜访时，李女士接待了他。

李女士：您好，小张！我们一家人都很认可你这个人，你确实很优秀，不过我不得不告诉你，经过我们一家人的商量，还是决定不买保险了。

小张：你能告诉我为什么不买吗？

李女士：因为我买东西都有一个习惯，当我要决定哪个东西可买或可不买时，会问自己一个问题，问完之后，我就决定买或不买了。

小张：关于保险的事，你是怎么问的呢？

李女士：有一回我去国际商城看到了一串白金钻石项链，的确很漂亮，27万多元一套啊！而这串白金钻石项链我梦寐以求很久了，也去看过好几回，当我准备付款时，我问我自己，不买会死吗？我得出的结论是，不会死。有别的东西代替吗？当然有。这次买保险，我同样这样问自己。小张，我问你，你让我买保险，如果我不买保险，难道会死吗？

小张：谢谢你，李姐。幸亏你这么提醒我。人不买保险不会死，但死的时候会很惨。当然不是你死得很惨，而是那些依靠你的人会很惨。因为你死了以后，他们悲痛万分。你是什么都不需要了，但是活着的人，他们万事艰难，需要很多东西，到那个时候你能够给他们的保障是什么？只有保险是唯一的以一换百的保障方法，没有任何替代品！

最后，沿着这条思路，经过一番对话后，李女士终于在保险单上签下了自己和家人的名字。

这说明了什么问题呢？它告诉我们：掏钱购买产品会心痛，但只有两分痛；如果不买这件产品所造成的后果有八分痛，那么客户一定会选择购买。

一、痛苦问题的目的

1. 痛苦问题的目的

在4P销售技巧中，最困难的问题就是痛苦问题。提出痛苦问题的目的有两个：

第一，让客户想象一下现有问题将带来的后果。

前面已经提到，只有意识到现有问题将带来严重后果时，客户才会觉得问题已经非常急迫，才希望去解决问题。引出牵连问题就是为了使客户意识到现有问题不仅仅是表面的问题，它所导致的后果将是非常严重的。

比方说电脑病毒这个问题，在没有爆发之前，客户很可能不会意识到它的严重后果，但是经过销售人员提醒之后，客户就会对后果进行一番联想，于是觉得这个问题非常迫切，应该立刻清除病毒，否则后果不堪设想。

第二，引发更多的问题。

比方说很多人早晨不喜欢吃早餐，觉得无所谓。其实不吃早餐可能导致一系列的问题——对身体的影响，对工作的影响，对家庭的影响，对未来的影响……

当客户了解到现有问题不仅仅是一个单一的问题，它会引发很多更深层次的问题，并且会带来严重后果时，客户就会觉得问题非常严重，非常迫切，必须采取行动解决它，那么客户的隐含需求就会转化成明显需求。也只有当客户愿意付诸行动去解决问题时，才会有兴趣询问你的产品，去看你的产品展示。

2. 认真准备痛苦问题

让客户从现有问题引申出更多别的问题，是非常困难的一件事，必须作认真的准备。还是以电脑病毒爆发为例，你不可能临时想出很多合适的问题，要提出一系列符合逻辑并足够深刻的问题，需要在拜访之前就认真准备。当牵连问题问得足够多的时候，客户可能会做出准备购买的行为，或者表现出明显的意向，这就表明客户的需求已经从隐含需求转为明显需求，引出牵连问题已经成功。如果没有看到客户类似的一些表现，那就证明客户仍然处于隐含需求的阶段，说明所问的牵连问题还不够多，不够深刻。

二、如何扩大客户痛苦

为什么同样的公司、同样的产品，用不同的推销方式，其效果完全不一样呢？也许会推销的人说几句话客户就会购买，不会推销的人讲半天客户就是不行动。

一个人身体的反应是来自心灵的反应，心灵的反应是因为他受到外界的刺激。所以我们销售人员需要学会给客户找问题，找到客户的痛苦点，不断“在他的伤疤上撒盐”。这不是我们太残忍，而是我们需要对他造成心灵的震撼。一个人之所以行动，之所以改变，源于两点：一是追求快乐，二是逃离痛苦。而且逃离痛苦的力量要比追求快乐的力量大得多。所以一个销售高手一定要懂得挖掘并扩大客户的痛苦，让客户在巨大的痛苦中行动，在痛苦中改变。

那么，如何才能刺激扩大客户的痛苦呢？

1. 抓住客户的兴趣点

首先我们必须找到客户的兴趣点，只要是人就会有梦想、追求，但是在现实生活中得到的永远比想要的少得多。因此每个人都有他的痛苦点，有的为了爱情，有的为了事业，有的为了家庭，有的为了名誉，有的为了金钱，有的为了健康。反正每个人都有他的人生观、世界观和价值观。销售的关键就是找到他的核心价值观，不断地深挖，直到他痛苦为止。痛苦越深，改变的意愿越强。

如果一个人认为家庭重要，那么你就需要告诉他，如果他现在不作出改变，他的家庭将会面临什么样的危机：老人不理解他，夫人不支持他，孩子不尊重他。清楚地告诉他，这个决定对他家庭的影响有多大。只有这样，客户才能高度重视。

如果一个人认为事业重要，同样的道理，你告诉他，如果他按这种做法、这种方式，他永远成就不了他的事业。那么他才会反思，才会行动。因为每个人都有他的恐惧点，关键是我们找到了没有，找到了，我们就帮客户挖掘出来。因为每个人都希望逃离痛苦，追求快乐，如果他们追求不到快乐，也许他们会放弃，但是对于痛苦，人们却一定要千方百计逃离它。所以刺激客户的痛苦比给予他们快乐的效果要好得多。

2. 敢于主动挖掘

做销售，我们不但要知道客户的痛苦点在哪里，而且要敢于挖掘。普通的销售人员轻描淡写，客户不会重视。因为我们担心客户生气，客户不高兴，所以我们想说而不敢说。事实上，你越不说，他越不知道痛苦，他不痛苦就不会下定决心改变。因为任何事物都有两个极端，不是越来越好，就是越来越坏。所以销售的关键就是告诉他，他如果今天不作出改变，那么他的明天将会越来越糟糕。要敢于跟客户说，帮客户分析，给客户下结论，同时得到客户的认同。

不管我们卖什么，销售原理是相通的，衣服、化妆品、房子、车子、课程、保险等有形产品或无形产品都一样。只要人有追求就有痛苦。不过，购买的动机不一样，他们的痛苦点就不一样，例如衣服，有的是因为花色，有的是因为价钱，有的是因为品牌，有的是因为质量，有的是因为服务。但是每一样的背后都有他们的痛苦点和快乐点。世上没有完美无缺的产品，正因为产品有缺陷，所以才会有痛苦。也正因为每个人对产品的痛苦点各有不同，所以在主动挖掘时要有针对性。

3. 帮客户作选择

我们要想客户买单，就要帮助他作出选择，要告诉他曾经因为错误的选择而付出了什么样的代价，把他从昨天的痛苦中拉出来，寻找今天的快乐。我们要在客户的痛苦越深和快乐越来越远的时候，再推荐产品。产品就是让他从痛苦走向快乐的最佳选择。例如客户不学习，是因为他没有感到不学习的痛苦，所以我们要帮他找出来，提前告诉他，不学习将会对他的企业造成什么样的后果。而且这种后果要是他最不愿意看到的，让他一想到这种不幸的事将要发生在自己身上就害怕，那么他马上就会采取行动。

其实每个人，不管外界认为他多么成功，他都有危机感。销售就是帮助客户解决问题，帮他化解危机，渡过难关。为什么人们在小时候不愿意读书，长大了才想到读书，因为他们小时候没有意识到无知的痛苦，所以不愿意读书。真正长大以后，经历了磨难，深刻体会到生活的艰难，才意识到学习的重要性，希望通过学习来逃离痛苦。

很多父母和家人总是把个人的希望寄托在下一代，希望他们的将来不像今天的自己那样痛苦。但是没有经历过痛苦的小孩却无法感受到父母的苦心，反而那些生活在贫穷家庭的孩子才会拼命学习。因为他们已经生活在痛苦中，谁也不希望将来一辈子痛苦，所以就渴望通过学习彻底改变自己。客户也是如此，他们都是在痛苦中改变的。

第32招

挖掘客户痛苦的两个注意点是什么？

案例：一根钉子决定一个国家的命运

有这样一首诗：

缺少一个钉子，就会掉了一个马蹄铁。

缺少一个马蹄铁，就会影响一匹战马奔跑的速度。

战马跑不快，就会耽误一个情报。

缺少一个情报，就会输掉一场战斗。

一切战斗的失利，就会输掉整个战争。

输掉整个战争，整个国家就会随之灭亡。

这一切都是因为缺少一根钉子。

如果这只是为了把一根钉子卖给一位正在准备出击敌国的将军，你猜他会买吗？当然会。一个钉子就有可能断送领土，失去一个国家，将军当然愿意买一根小小的廉价的钉子来避免以后的重大损失。这就是一个典型的扩大痛苦的例子。

在推销过程中，扩大客户痛苦的过程也就是如何把客户的小问题变成大问题的过程。因为很多时候，到了推销的最后阶段，客户因为各种原因往往会犹豫不决，继而拒绝购买，很多交易就此成了泡影。为了提高成交的几率，销售员必须把客户的问题或痛苦扩大，从而迫使客户愿意购买。

一、痛苦问题在哪儿最有效

痛苦问题在某些类型的生意中特别有效。我们已经知道，痛苦问题在那些有必要增加客户头脑中已有的问题的严重程度的大生意中可以大显身手。

但我们的研究也发现，痛苦问题对销售中的决策者特别有用。通常对使用者和有影响力的人简单地问些难点问题就可以起到积极的作用，得到良好的效果，但对于决策者，这些并不能奏效。决策者很赞赏揭示痛苦问题的销售顾问，这也许并不奇怪。

因为一个决策者的成功依赖于通过直接、表面的问题看到隐藏在背后的影响和结果。也可以说，决策者要处理的是痛苦问题。有很多次，当我们与刚经过一次会谈的决策者谈话时，听到他们很满意地评论那些问暗示问题的销售人员，比如“那个人说话方式和我一样”。暗示语是决策者的语言，如果你可以讲他们的语言，你当然能很好地影响他们。

一个更不同寻常的发现是，痛苦问题在高科技产品销售中特别有效，这是我很奇怪而又不知该怎样解释的研究发现之一。

一个有可能的解释是：在很古老的、发展缓慢的工业技术中，也许客户们很多年来一直在购买相似的产品，因此已经积累了相当多的痛苦问题了，但与此同时人们也已经很了解它了，所以用的时候都能接受，也有一定的效果。不过我认为这个解释不能完全令人信服。我的同事们涉足高科技产品市场已经很多年了，给了我另一个解释。他们解释道：许多经营高科技产品的客户作出决定的速度很快是因为高科技产品市场的复杂性和日新月异的变化。在这种环境下，这些客户在准备冒风险去尝试他们认为是新颖和奇特的产品之前，不得不把他们现有的设备存在的问题看得非常严重。这种情况我也有所耳闻。这表明客户不信任高科技产品的销售顾问，因此他们对那些试图了解痛苦问题的人感觉更舒服，而对那些不成熟并且经常提出不适当解决办法的销售人员感觉不舒服。这个似乎合理的解释被一个笑话进一步证实了：卖二手车的人与销售高科技产品的人有什么不同？答案：销售二手车的人知道他们在说谎。

二、痛苦问题的潜在负面作用

痛苦问题并不是什么新发现，在我们开始研究之前人们早已开始用它们纵观历史。客户一直都在发现问题，然后凭借它们开发隐含的东西并使问题变大，苏格拉底是这方面的大师。读任何一段柏拉图的对话，你就会明白，最伟大的说客一直在用痛苦问题。然而，苏格拉底的例子也说明，尽管暗示问题威力很大，但它也不是完美无缺的。直截了当地说，它们使客户感觉不舒服。销售顾问的很多痛苦问题会使买方觉得很沮丧，情绪很低落。虽然并不是每一个销售顾问都以强迫客户如喝酒一样痛苦结束，但我仍然想问一问苏格拉底式的提问是否是他们走向毁灭的一个原因。

既然在问题的力度上有时会让人感觉不舒服，并且痛苦问题还有潜在的危险，那么有没有一种问题既可以让你获利又能更好地避免让客户沮丧的风险呢？

不恰当地问这类问题也是许多推销员常犯的错误。比如滔滔不绝地向客户说明对方产品的痛苦性，却不知道客户到底需要什么。因此，让客户给你下订单，就必须发现客户的欲望，恰当地激发和利用这个欲望。

第一步：肯定性暗示，并不能太过于说对方的不好。

所以，销售人员在开始推销时，一开始就要作好充分的准备，先向客户作有意识的肯定性暗示，使他们从一开始就走进你的“圈套”中。例如：“我们公司目前正在进行一项新的投资计划，如果您现在进行一笔小小的投资，过几年之后，您的那笔资金就足够供您的孩子上大学了。到那时，您再也不必为您孩子的学杂费发愁了。现在



上大学都需要那么高的费用，再过几年更是不可想象。您说，那会怎么样呢？”

第二步：给予对方时间缓冲，不能逼客户马上决定。

当然，你对他们进行了如上的各种暗示之后，必须给他们一定的时间去考虑，不可急于求成。要让你的种种暗示渗透到他们的内心中，使他们的潜意识接受你的暗示。

第三步：懂得适当回收落地。

如果你认为已经到了探询顾客是否购买的最佳时间，你就可以立刻对他们说：“每个父母都希望自己的孩子接受高等教育。望子成龙，望女成凤，这是人之常情。不过你是否考虑过，怎样才能避免将来的这种沉重的经济负担呢？而现在对我们公司进行投资，则完全可以解决你们的后顾之忧。对这种方式，您认为如何？”

在这个过程中，客户的讨价还价会使你们的洽谈时间加长。这时候，销售人员就必须耐心地、热情地和他们进行商谈，不断地强化他自己的意图，直到买卖成交。

三、案例分享

【情景】小张巧问痛苦问题

现在让我们看一个销售会谈，这次会谈很好地表现出如何使用这些不同的方法来问有效、自然的痛苦问题。

背景：来自A公司的卖方小张为会议中心提供可视电视服务和设备，买方小王管理会议中心。

小张：您在会议中心管理所有的主要运作？

小王：是的。除了管理我们的视听服务，我也负责清洁、筹办酒席、办公室服务以及相关的个人和行政职责，包括所有能保持我们的会议中心日常运行的工作。

小张：你早些时候说过，在过去的一年中你的会议表安排得非常繁忙。这在可视电视方面会引起什么难题吗？(与买方陈述的难题相联系。)

小王：当然有，在过去三个月中，我不得不又加了第二组可视电视技术人员，我们的设备成本也升高了。(暗示需求。)

小张：在这次短暂的访问中，我注意到你有许多老的VCR、视听的设备修理？(背景问题与卖方的个人观察相联系。)

小王：通常在我们的会议日程中有固定的检修时间。但是现在我们需要它的时候，我们没有多余的设备可用。(另一个暗示需求。)

小张：在你给我看的未来的日历中，在你又开始忙之前你有三个月的检修时间。如果Joe是第二组人中唯一一个做维修的，那么剩余的员工在检修期间如何生产？(与卖方的个人观察相联系的暗示问题。)

小王：这是个难题，在我们又进入繁忙之前，我们也必须一直给第二组人开工资。在以前，我们通常是只给第一组人员加班的钱。这就节约了额外的花费，但结果是我们失去了好员工。(暗示需求。)

小张：这些人员难题有没有使你的服务质量受到牵连？(暗示问题与买方的陈述相关联。)

小王：的确是这样。我真正喜欢的是在繁忙的日子中，手头上有合格的可视电视员工，而在不忙的时候可以节省所有员工薪金的总数以及其他多余的人工成本。（买方陈述了卖方可以满足的明确需求。）

这个案例就是典型的在客户问题的基础上进一步挖掘客户的痛苦，例如：“如果Joe是第二组人中唯一一个做维修的，那么剩余的员工在检修期间如何生产？”（与卖方的个人观察相联系的暗示问题。）、“这些人员难题有没有使你的服务质量受到牵连？”（暗示问题与买方的陈述相关联。）这两句话就是痛苦问题，多问这些问题可以让客户产生更多的价值感，因为是客户自己发现的痛苦所在，同时他会自己试图寻找答案。

第33招

如何区别高风险与低风险的问题?

案例：销售员是如何让准客户买单的?

美国最大的保险代理商伊德·伊尔曼曾对他的客户说：“米格，即使你认为现在最好不作决定，我们今天也必须拿出一个解决办法来。这里有两条选择，你自己看着办。一条是你同意投资3000美元购买保险，而这份保险将来可能被证明买得没有必要。虽然你我都不愿意犯哪怕是1美元的错，但是我相信你的生意和生活方式绝不会因为这点小错误而被根本改变。另一种选择是你迟迟不作决定、无动于衷，这样或许能节约3000美元，但是你想过没有，这样也可能导致你损失50万美元的错误。难道你看不出现在要改正这个巨大的错误是多么轻而易举吗？尤其是当你处在生意发展最关键的时刻。”

在这个例子中，客户面临着两种选择，一种选择可以使他得到潜在的利益，而另一种选择却意味着很大的风险，如果不作出购买决定的话，必将自担风险和损失。

面对销售员的这种技巧，客户会在潜意识里感到必须重视这个自己原来没有意识到的严重的问题，从而痛快地作出购买决定。

一位销售员向准保户展示一套非常好的残废所得补偿计划。该销售员已经试探过两次了，而他两次都得到同样的答案：“我就是需要一段时间考虑看看。”

销售员：“这是很正常的反应。除了需要时间考虑之外，是否还有其他任何理由使您不能立刻就申请投保这一套保障计划呢？”

准保户：“没有其他的原因了，我只是需要时间考虑考虑罢了。”

销售员：“准保户先生，想象这么一幅画面：现在是上午10点钟，您正埋首于办公桌前，您觉得非常惬意，您心里正想着：‘我真觉得满意，一切都很顺利，业务蒸蒸日上，利润越来越丰厚，情况真是再好不过了。’

“突然，电话铃响了。您拿起听筒，电话的另一端是您太太，她歇斯底里地告诉你，家里失火了，房子快被烧光了！您匆匆忙忙地丢下听筒，根本来不

及听清楚下文，立刻冲出办公室，慌慌张张地开门。此刻，您的脑海里所想的是家里烧成平地的景象。

“您上车，发动车子，火速地开出停车场，进入大街，然后转个大弯朝家的方向前进。一部大卡车从对面的岔路拐过来，撞上您的车子，您知道这下子肯定完蛋了。您的车子朝着电话亭冲过去，卡车也轰然一声撞过来，车子就这样挤在电话亭和卡车中间。您爬出车外，看看自己并未受伤，车子却全毁了！

“但是，家里还在着火呀！您招来一部正巧路过的计程车，钻进车子，并且将家里的住址告诉司机。当他将车子停靠在您家门口，您坐在车里，瞪着火灾之后的废墟，因为过度茫然，几乎忘记该下车了——房子已经全毁了！您太太和孩子们正站在路边院子里，旁边还有几位邻居，大家都受惊了。

“这个时候，您心想：‘这是什么日子啊！几分钟前，我还为了自己的幸福而感到高兴。就在这几分钟之内，我失去了家，我的车子也全毁了。’于是，您下车，付钱给计程车司机，走到家人身边安慰他们。就在这个时候，住在隔壁的一位太太跑出来，说您有一个紧急的电话。

“您跑进邻居家里，拿起听筒，听到一个很急促的声音向您解释，您办公大楼的暖气炉爆炸了，整栋大楼以及里面的设备全部毁了。您公司里的所有资产都付之一炬！

“您坐在邻居家的沙发椅上，吓得失神了。您发现，就在一个钟头不到的时间内，您所拥有的一切全都毁灭了。您仍坚强地安慰自己：‘好啦，虽然我已经失去我的家、我的车子、我的事业，但是我的家人还好，所以我还算幸运。而且，办公大楼爆炸的时候，我人不在场，所以我还算幸运。我并未在车祸中受伤，所以我还算幸运。我仍然拥有我的健康，我可以跟从前一样，靠着勤奋工作，将所有的这些东西重新赚回来。’

“现在，李先生，让我们把您的房子、您的车子，以及您的公司全部还给您，而且让我们回到一个钟头前。

“从头开始，现在是上午10点钟，您正忙着工作，您觉得非常惬意，您觉得诸事顺利。突然间，您的胸部一阵剧痛，而且觉得自己正逐渐失去意识，您完全昏迷了。

“稍后——您不知道到底过了多久——您睁开眼睛，发现自己躺在床上。当您的视力恢复正常之后，您看到自己置身于医院的病房中，您太太正站在床边。她说：‘不要担心。我们大家都在这里，你会康复的。医生说你得了心脏冠状动脉血栓和阻塞，但是他确信你已经过了危险期，你要好好休息一阵子。’

“你坚持要知道‘一阵子’到底是多久。您太太说至少几个月之后您才能起床走动，才能上班。之后当您回到公司工作，您有好几个月的时间只能工作半天。

“所以李先生，贵公司的经常性成本必须支出——办公室租金、员工薪

水，以及其他的费用。最先发生的事情是，您要太太结束公司的经营；再来则是，她将您的车子出售，换一部更旧的车子；而后，她出售住宅，你们便搬到公寓里去了。

"在第二个情况中，您发现自己没有收入，这个情况岂不是比第一个情况更凄惨吗？"

准保户："是，是比第一个情况凄惨。"

销售员："当您丧失谋生能力时，保证您将不至于失去财产，岂不是很有意义吗？当您残废而不能工作时，由我们公司按月寄交支票给您，岂不是很有意义吗？"

准保户："的确。"

销售员："好。假使您曾有过心脏方面的任何问题，或者曾经有过高血压，我也没有办法要求公司为您签发这一套计划……"

准保户："我决定投保了。"

一般来说，你问的扩大客户痛苦的问题越多，客户就越会把你视为顾问，视为救星，他会越觉得你的来访是在帮助他解决问题或完成目标。当然，也只有在与客户建立友谊信任的基础上，他才会把他的不满、难题告诉你。问扩大客户痛苦的问题的关键是首先要明白自己的产品或服务究竟能帮助客户解决什么问题或达成什么目标。

如果你能让客户明白，不购买你的产品，不解决问题，将来会给他造成多大的痛苦，他就会很乐意与你达成交易。推销员往往利用这种方法促使客户作出购买决定；总经理往往用这种方法说服自己的谈判对象，他们也常常把它运用在员工管理中。但在这样的过程中，往往也会遇到很多方面的风险。

一、辨别风险区域

一个卖方最经常犯而且最危险的错误是，在明确需求被完全开发之前就介绍对策。当客户同意存在一个难题时，卖方就受到诱惑而介入对策。毕竟，买方有难题并且你去那儿是为了提供答案。不要这样做！

相反，应先建一座通向你的对策的桥。使用开发的内含问题，扩大难题的重要性，这样，当你真的提出对策时，你的买方利益会很高。

二、注意——低风险区域

有三个低风险的区域对开发和扩大难题特别有价值：

● 当难题很重要时；

● 当难题不很清晰时；

● 当难题需要重新定义时。

在下列区域使用痛苦型问题是低风险高回报的：

当难题很重要时——买方会很乐意告诉你关于成本、浪费的时间、不方便、失去的机会等内容。当难题很复杂或有一系列细节时，暗示问题也有很高的回报。

当难题不很清晰时——你可以通过问暗示问题帮助它们变成尖锐的关注点。帮助你的买方思考难题也能加强信任，并且建立一种更好的工作关系。

当难题需要定义时——有些时候你似乎只能提供一部分如它描述的难题的答案。但如果买方可以得到帮助，从这个角度思考它，重新定义这个难题，你的对策也许更合适。在这儿有效地使用暗示能聚积起难题的许多因素，这些因素正是你的对策答案中最有力而且能增加你做成这笔生意的机会的那些。

三、注意——高风险区域

- 在会谈中的过早阶段；
- 有你不能解决的暗示；
- 敏感区域。

在这三种情况下暗示问题不能使用或要小心使用：

在会谈中的过早阶段——在已经对买方状况建立很牢固的了解之前，问暗示问题是很危险的。避免因为太过冒失的提问暗示而产生不信任或引起买方的拒绝。最好是在暗示问题之前用背景问题预热会谈。

有你不能解决的暗示——为了聚积起你能解决的难题的重要性，节省你的暗示。

敏感区域——在诸如组织政策、个人隐私或买方被迫才做的决定等敏感方面提出暗示，是很危险的。

第34招
自测：怎样挖掘客户痛苦？

当我们走在沙漠的时候，如果水喝完了，太阳非常毒辣，你的嘴巴快要冒烟了，这个时候有人过来卖水，哪怕矿泉水1000元一瓶，我们也会花钱买下。这个时候，那不仅仅是一瓶水，而且是救命的东西，它的价值远远超过1000元。

同样，我们在销售过程中，仅仅让客户发现问题是不够的，还要告诉他如果这个问题不解决，会导致什么样的后果，招致多大的损失，而且必须得到客户的认同。这就要努力给客户制造痛苦，痛苦感越强，产品在客户眼里的价值就越高，就如同将客户放在沙漠里，你再向他卖水一样，这样的矿泉水才会值钱。人们总是先消除痛苦，其次才追求快乐。产品销售得好坏，完全取决于客户感觉到的痛苦程度。

如果销售业绩不佳，大多是因为销售人员“好的没说好，坏的没说坏”，所以就不上不下，与客户的关系就不冷不热，最后业绩也做得不死不活。

案例：美国康奈尔试验的启发

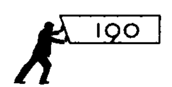
美国康奈尔大学的科学家做过一项心理实验，为“意愿决定我们所见”的假设提供了有力的证据，证明人们在看东西时会无意识地按意愿进行选择，带有很大的主观性。

这个实验给了我们很大的启发。

家里的挂钟，12点时指针跑到了3点的位置，怎么看怎么别扭，即使够不着，也要垫个凳子上去把它扶正。我想，绝大多数人碰上这种情况，都会马上去把它扶正，而且是不用别人提醒的。同样的道理，在进行销售时，当客户的现状是歪的时候，我们必须给他树立新的正确图像。否则，倘若客户心中没有正确图像，歪的时候，他也会觉得自己挺正常的。

可见，要想让人主动做某件事，必须给他创造一定的需求，并引导他到我们想要的结果那里。

人们买东西，正是因为有心理的需求。搞销售就是要把人们的需求明显化，告诉他痛苦所在，使它显示出来，说服客户相信你所供应的产品或服务是物超所值的，这



就起到了销售的作用，还赢得了客户的心。

“挂钟歪了”的心理学原理告诉我们：人们内心有一个正确的图像，如果与现实出现了反差，歪了，就会产生认知不和谐，这时人们就会感觉有种压力，有种不安的感觉，甚至会因此产生一种动力——把它扶正。并且，这种动力是自动自发、自行负责的。当你给他树立了新的图像，树立得比较清晰后，客户就会喜新厌旧，开始对旧的图像不满意。当客户觉得有了新的方案时，他就会把旧的状况改变。他便会自动搜索，自动校正，直至他现在的图像和你给他树立的图像吻合了以后，才会觉得满意，这样，也就达成了你的成交目的。

所以说，销售是需要引导的。当客户心中的图像是歪的时候，当他的现状并不好的时候，他可能会忍耐，会将就，所以我们做销售的工作，就是要把新图像给他树立起来。一个擅长描绘新图像、描绘客户心中愿景的人，就容易把生意做成。用一句话来总结就是——把痛苦说透。

掏钱总是一件痛苦的事，所以拒绝就成了一种本能。

面对这种情况，我们该怎么办呢？很简单，将“不买某件东西的痛苦”塑造得超过花钱的痛苦，客户就会愿意和我们成交。这就要考验销售人员的水平了。

在现实生活中，很多人有过牙痛的经历，当他的牙痛症状刚出现的时候医生会采取医治措施，反而会加大牙痛。只有两分痛，他在这个时候不会去医院治疗，为什么？因为到医院看牙会有五分痛，另外，到医院治疗花钱会比较多，他也没有时间到医院排号。所以，当都是痛苦的时候，毫无疑问，他会选择痛苦较轻的一方。当这个人的牙痛痛得很厉害，以至他自己受不了的时候，他就会去医院治疗。这时候，医生会对他使出所有的招数，甚至把这颗痛牙给连根拔掉，他都愿意忍受。

在现实中，我们会留意到：期房比现房好卖。为什么呢？因为销售就是在卖未来。一个优秀的销售团队用话语描绘出来的美好愿景，往往远远美好过真实的现房。心中图像是人们的行动源泉，所以销售就是一个为客户建立心中意愿图像的过程。由于人性有“追求快乐，逃避痛苦”这样一个规律，所以我们在为客户建立新图像时，一定要“把好处说够，把痛苦说透”，这样成交就已经实现了一大半。

在你学会更有效地使用痛苦问题之前，让我们确认你已经很清楚下列例子中的潜在问题和痛苦问题之间的区别：

1）你关心增加的工作负担吗？

2）增加了的工作负担对你的主要员工的更换有什么影响？

3）核心员工的缺乏影响了你对客户生意的反应速度？

4）你担心生产出的产品的质量吗？

5）你正面临着重新招募有专业技能的员工的困难吗？

6）哪个部门的专业人士难招聘？

7）这些员工方面的困难是否使你丢掉了一些客户？

8）你怎样处理员工缺乏的问题？

解析：

1）这个问题属于潜在问题，借询问客户方工作负担的情况，为挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

2）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方工作负担造成的影响，使客户感到痛苦，所以属于痛苦问题。

3）这个问题属于潜在问题，借询问客户方核心员工的缺乏的影响，为挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

4）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方产品质量的问题，使客户痛苦，所以属于痛苦问题。

5）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方是否困难的问题，使客户痛苦，所以属于痛苦问题。

6）这个问题属于潜在问题，借询问客户方的一些实践问题，为挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

7）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方关键性的困惑的问题，使客户痛苦，所以属于痛苦问题。

8）这个问题属于潜在问题，借询问客户方员工缺乏的问题，为挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

实际上，潜在问题与痛苦问题最大的区别在于关键性。痛苦问题能一针见血地提到客户关键性的痛处，而潜在问题只是引导客户的问题，并非关键性问题。

第八章

4P销售的操作模式（四）：给予快乐

成交固然重要，但让成交再延续，并达到双赢的结局才是销售的最高境界。要让成交再延续，就必须让客户感到快乐。那么，该如何给予客户快乐的解药？在什么情况下给予客户快乐是低风险高回报的？

成交固然重要，但有经验的销售人员不会把这个层次的成功当作终点，他们还试图努力让成交再延续。

让成交延续就要想办法使客户快乐，并且有双赢的结局。

客户在满足于合作者给予双赢的过程中，往往还非常注重销售人员能否给他带来快乐。带给客户快乐，其中的关键就在于我们销售人员的服务及引导。服务本身是快乐的，尤其是客户处在被服务的角色，他们最希望的就是享受无所不包的360度服务，并且每一次服务都能够很快帮助自己解决问题，能够最快逃离痛苦，享受最多快乐。

那么，带给客户快乐的最高境界是什么？这里有几个层次：

第一个层次：让客户满意。

简单层次的快乐让人觉得是附加给客户的，或者有偿，或者无偿。而带给客户快乐的最高境界是：对方崇拜。

但是，很多时候我们都是站在自己的立场上，或者只是站在项目成交的前提下，因此客户的满意度难以达到能够达到的高度。现在一般公司都很关注让客户满意，但这只是服务的最低层次。

第二个层次：客户感到满意。

比较用心的企业还会考虑如何获得对客户满意度的掌控。这属于比较隐含的部分，是站在客户的角度来考虑满意度。职业化比较强的企业会考虑，客户感不感到满意如何度量，他们把客户满意度做到全天候、360度等等，这些对客户来说算无微不至了。

第三个层次：大家都满意。

大家都满意，很少有企业会这么想。“要是客户感到满意就谢天谢地了，我们无所谓”，这种思想是落后的，我们真的是无所谓吗？我们的内部客户产生的抱怨声音也要得到解决。我们不能太伟大，我们也要引导客户给我们满意。

这个不是对客户过分的要求，这是人类文明的走向。当满意发展到最高层次就会变成相互的。客户满意，我们也满意，才是双赢的局面。在这个局面下，我们与客户都是在最快乐的状态下服务和被服务。人生的最大追求就是快乐，只要大家快乐了，天下就是我们的了。

第35招
如何给予客户快乐的解药？

一、给予客户快乐的问题定义

我们称这种以对策、解决方案为核心内容的问题为“给予客户快乐的问题”。

Hut Waite公司的研究表明，成功销售顾问使用这种类型的问题可以把痛苦需求转换为明确需求。首先他们使用现状问题来调查客户的现状，利用潜在问题来揭示客户的问题，利用痛苦问题来扩大问题，以便让客户感觉问题更严重，然后他们转而运用给予客户快乐的问题来揭示对策的价值或意义。

这一类型的问题表明了对策的积极意义，并且防止客户有不舒服的感觉。大体上讲，它们都在问解决一个问题的价值和意义。

典型的例子包括：

1）解决这个问题对您很重要吗？

2）您为什么觉得这个对策如此有用？

3）还有没有其他可以帮助您的方法？

给予客户快乐问题的吸引力是什么？它们可以达到两个目的：

1）它们不是注重问题而是着重对策。这样可以营造一种注意提供对策和行动方案的积极的解决问题的气氛，而不是只看问题和困难。

2）它们使客户告诉你可以得到的利益。例如，一个给予客户快乐的问题——“一台速度更快的设备可以给您怎样的帮助？”也许会得到类似于“这当然会除去生产中的瓶颈问题，并且可以使熟练操作人员的时间得到充分的利用”这样的回答。

二、为什么要问给予客户快乐的问题

它们可以减少异议，因为它们使买方解释你的对策如何生效，让买方说服自己接受你的对策的价值，帮助你成功地销售。因为：

1）让客户有价值感，认为是自己发现问题的解决方案；

2）让客户非常快乐，从而激发行动力；

3）需求越清晰越明确，买方越有可能购买；

4）它们不是注重问题或产品而是着重对策；

5）它们告诉你可以得到的利益——使买方说出对策的利益；

6）当买方感觉他们的主意正是解决办法的一部分时，他们就会更加信任你的产品并且对此充满热情——这是当你不在讨论现场，他为你销售产品的状态；

7）使讨论向行动承诺方向前进；

8）需求增加了你的对策的可行性、可接受性，特别是向已有你的产品或服务的客户以及需要维持良好关系的客户销售时尤为有效。

同时，我们的研究发现：

1）在大生意中给予客户快乐的问题与销售成功紧密相连；

2）快乐问题增加你的对策被接受的可能性；

3）快乐问题对于那些要把你的对策提议交给决策者的受影响者最有效；

4）快乐问题对技术购买者特别有效。

三、给予客户快乐问题研究的内容及目的

下面，我们用东风卡车作为例子来讲解4P的运用。问题如下：

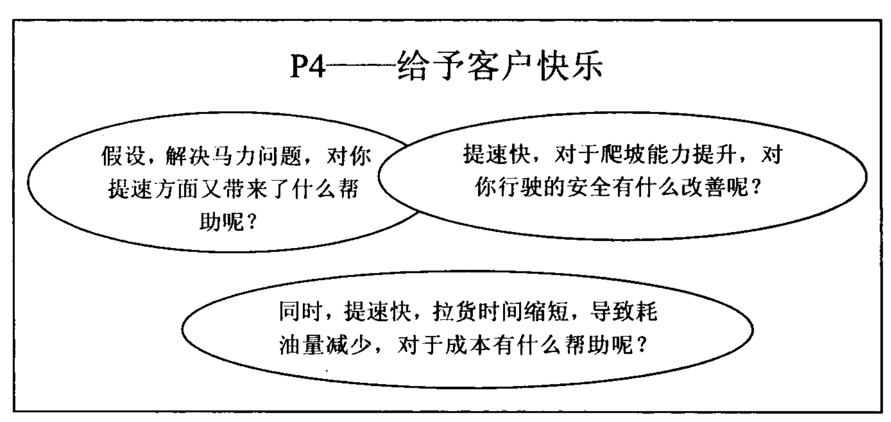


图8-1 关于东风卡车的给予客户快乐问题

内容：问题若得以解决产生什么价值。

目的：使顾客说出明确的需求，产生行动。

四、给予客户快乐问题的使用及选择

1. 使用频率高可以增加价值感

【情景】销售顾问给予客户快乐的问题（1）

下面，我们先分享一个案例，看看销售顾问是怎么利用给予客户快乐的问题来达成销售的。

卖方：那么您对能控制长途电话费用的方法有兴趣吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：有，当然有，这是我现在存在的问题之一。

卖方：过一会儿我也想了解一下其他问题。刚才您说对控制长途电话的费用很感兴趣，为什么这对您那么重要？（给予客户快乐的问题。）

买方：现在在控制网络费用方面我有很大压力。如果能减少长途话费，这当然会对我有帮助。

卖方：如果允许一些人打长途而限制另一些人打长途可以控制长途电话费的话，会对您有帮助吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，这当然能节省我们现在许多超额的长途费用，这些超额的费用很多都是没经过允许就使用造成的。

卖方：我们回去后可以制定一份您刚才提出的电话系统的报告吗？我可以假定您希望这种状况有所改善吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，当然可以。这对我会有很大帮助。

卖方：是不是因为这将为您提供一种计算电话费用的更好的方法？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，您想如果我们能区别打电话的部门，就可以让它们自己支付电话费用。

卖方：我明白了，还有没有其他的要求？（给予客户快乐的问题。）

买方：没有了，我认为可以单独计算各部门的费用是最重要的。

卖方：这当然重要。但您不认为，了解接听打进来的电话所需的时间以及接听那些没什么用的电话的次数也很重要吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：这确实非常有用。

卖方：对费用管理有用，还是对其他方面有用？（给予客户快乐的问题。）

买方：不，我认为不是对费用管理方面有帮助。真正有帮助的是可以提高对客户的服务质量，这在做生意中很重要！这方面您可以帮助我们吗？

卖方：是的，我们可以。让我解释一下我们的设备是如何运行的……

在这段摘录的片断中，很多给予客户快乐的问题成功地聚焦于为客户解决问题而

不是单单注重问题的存在。更重要的是，客户开始向卖方解释他可以取得的利益了，说了一些类似于“真正有帮助的是可以提高对客户的服务质量”等话。

难怪我们的研究发现，包含给予客户快乐问题的很多会谈会被客户誉为积极的、有建设性的、有意义的。

给予客户快乐的问题产生了积极而深远的影响，这就是为什么我们发现给予客户快乐的问题在依赖与客户保持良好关系的生意中与成功息息相关的原因。

2. 给予客户快乐的问题降低了被拒绝的几率

在简单的生意中，你的产品和它所能解决的问题之间普遍有一种很容易理解的关系，很可能对策与问题是一一对应的。例如，一个人担心公司的重要文件会遭受火灾，而这个问题完全可以用购买一个防火的文件柜来解决。

但随着生意不断扩大，问题与对策之间的相对应性就变得不是那么容易理解了。大生意中的问题也有许多方面，你提供给客户的对策应该是可以解决所有这些方面的问题，而不是解决其他什么别的不相关的问题。例如，生产率很低就可能由许多因素造成。当你提出解决办法时，你就很可能要面对客户更注意你没有解决的方面的风险。当有这种情况发生时，客户有可能对你整个的解决方案提出质疑，如下面的例子所示。

【情景】销售顾问给予客户快乐的问题（2）

卖方：因此，你的主要问题是在技术实验中所用的材料有很高的排斥率。我们新的材料使用简便，可以使排斥率降低20%。

买方：等一等，排斥率高并不仅仅是材料的原因，还有许多其他因素，例如生产过程中的温度和显影剂的氧化，所以不要仅仅给我使用简便的材料这一种解决办法。（提出异议。）

这是怎么回事？潜在客户提出异议是因为销售人员的解决办法仅仅解决了很复杂的问题中的一个方面。在销售人员推介自己产品的同时，也促使潜在客户提出了产品的其他方面的问题并且拒绝了销售人员一直努力说明的要点。

在大生意中，你试图解决的问题几乎总是由许多因素和原因组成的。因为你（或任何一个你的竞争对手）不太可能提供一种对策可以解决一个很复杂的问题的所有方面。所以当你提出你可以很完美地解决问题时，这对你是很危险的，你这样做的结果只能是你的客户提出要解决的问题的所有方面。另外，精明的客户很少会希望你的对策是完美的，更确切地说，他们只想知道你是否可以以合理的价值解决问题的最主要方面。

那么你怎么可以做到即使是不能解决问题的每一个方面，也能使得客户接受你的对策并认为它是有价值的呢？这就是你可以用给予客户快乐问题的时候。如果你可以设法让客户告诉你，你的哪一个对策对他来说是最有帮助的方法，那么你不会再受到拒绝。没有人喜欢别人告诉他什么对他们的部门和生意有好处，门外汉除外。如果客

户被当作是专家，那么他们的反应会更积极。使用给予客户快乐的问题，可以让客户告诉你你的对策可以解决问题的哪一方面。使用这种方法可以减少拒绝并且使你的对策更容易被接受，如下面的例子所示。

【情景】销售顾问给予客户快乐的问题（3）

卖方：因此你们的主要问题就是技术实验室所用的材料的排斥率很高。从你所说的我可以看出，你最感兴趣的是能使排斥率降低的解决办法，是吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，这是个大问题，我们必须采取行动。

卖方：假设你有一种便于技术人员使用的材料，这对你有没有帮助？（给予客户快乐的问题。）

买方：这只是其中一个因素，还有其他许多因素，例如生产过程中的温度和显影剂的氧化。

卖方：我们明白其中有许多因素，正如你所说，一种便于操作的材料是其中之一。你可以解释一下这种材料对你有什么影响吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：它当然能减少在曝光阶段的排斥率。

卖方：那么说它有一定的价值，值得去做？（给予客户快乐的问题。）

买方：可能是这样，我不知道在这方面的确切损失是多少，只要能有所改善，与原来的有所区别就足够了。

卖方：一种便于操作的材料还有其他好处吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：你们那些简洁的卡式胶卷盒不需要经验丰富的技术人员安装，这也许会有所帮助。如果我们有一种很容易控制的材料，那么助手也可以安装，技术人员可以在冲洗阶段多花上些时间。这就使我们正面临的冲洗阶段的问题可以得到解决。嘿，我看我是喜欢上它了。

在这个例子中，销售人员使用给予客户快乐的问题引导潜在客户解释得到的回报，于是对策很容易被接受了。

3. 给予客户快乐的问题排练客户进行内部销售

在小生意中，成功依赖于你怎样有效地使你的销售对象信服，但在大生意中情况却不尽相同。随着决策范围的不断增大，更多的人参与进来，这时销售成功通常并不只依赖于你怎样销售，而是取决于参与这笔生意的人之间是如何相互推销的。在小生意中，通常在整个过程里只有你一个人与另一个买方。但在大生意中通常可能有许多次销售会谈，而那些受影响者和使用者最终会代表你去推销这些商品，而你本人却没有机会参加。

一位经验丰富、业绩卓著的销售经理曾应一个公司的邀请去讲解他是怎样成功地把一套价值数百万美元的系统卖给一家大的石油公司的，他说："在大生意中切记，

最重要的事情就是在销售的整个过程中你只起很小的作用。销售真正开始是你不在场的时候，即当你的销售对象回去以后试图使其他人相信时。我相信我成功的原因是我花了许多时间使与我交谈的人相信我所说的一切并且知道如何为我去销售。我就如同一部戏的导演，我的工作就是排练，而当戏剧上演时，我并不在台上。在销售中许多人都想成为伟大的演员，我的建议是，如果你想做真正的大生意，你必须清醒地意识到，即使你是很出色的演员，在整个销售过程中你在台上的时间也只是很少的一会儿，除非你演了剩余所有的角色，那么这次表演将会是很失败的。”

大多数有做大生意经验的人都会同意这种分析。显然，许多生意是即使你不在场也会继续进行的，你为你的客户准备得越充分，就越能使他周围的人信服他。问题是：最好地排练你客户的方法是什么，怎样才能让他们最有效地为你去销售？下面是一个关于潜在客户如何在他们公司内部进行销售的典型例子。

【情景】销售顾问给予客户快乐的问题（4）

卖方：这个系统可以给你的另一个帮助是能降低库存水平。

买方：非常好，这正是我们需要的，明天我要与财务部经理沟通，到时我会向他提起此事。

卖方：一定记得告诉他，我们的系统还有附加的自动查账功能。

买方：查什么账？

卖方：它是一个新的强有力的能用文件证明并调整库存记录的方法。

买方：啊，好的，我会告诉他。

卖方：告诉他在Snitch公司，我们把他们的库存成本降低了12%。

买方：是因为这种自动查账功能吗？

卖方：是的，通过控制销售季节性的高峰，我们还可以做得更好。你会告诉他的，是吗？

买方：明天对他来说是一个坏日子，会议的议题是关于商业区的仓库租金，我会见机行事的。

即使这位买主真的对财务部经理说了，会有什么效果吗？结果很可能是失败，因为潜在客户对产品并不是很了解，所以他不能给财务部经理一个很充分的解释。

这种一知半解是很平常的。对销售人员来说，很难掌握所有销售高科技产品和服务时所需的技术和应用知识。同样，不能期望客户在一小时内学会你用几个月时间掌握的知识。

如果你的客户并不是十分了解你的产品，以至于他不能有效地为你推销，你该怎么办？当然，最理想的莫过于你让客户带你参加该公司的每一个会议，但这在现实生活中并不实际。一件值得注意的事是，客户也许不愿意让你直接与高层决策人接触，而让他失去控制局面的权利。另一件值得注意的事是，你根本不可能参与销售对象公司内部的每一次“销售对话”。在一个复杂的购买中，在不同的人之间可以有几十

次讨论你产品的谈话。即使你的客户允许，你也不可能找出那么多的时间参与每次讨论。

所以在大生意中有一个毋庸置疑的事实：销售的主要部分（也许是绝大部分），可以是你不在时由你的内部支持者来做的。这使我们又回到了如何使你的客户能准备充分，然后代表你去销售的问题上了。在这方面，给予客户快乐的问题可以使潜在客户在与你谈话后最终帮你进行销售。

【情景】销售顾问给予客户快乐的问题（5）

卖方：这个系统可以帮您的另一方面是降低库存水平。

买方：很好，这正是我们所需要的，明天我与财务部经理沟通时我会向他提及此事的。

卖方：您说这正是您所需要的，更低的库存水平对您有什么好处呢？（给予客户快乐的问题。）

买方：显然最主要的是降低成本。

卖方：降低成本对您的财务部经理来说是很重要的好处吗？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，但不是最重要。在我看来，还有另外一件事是更重要的。在明天的会议上我们会再检查一下商业区的仓库，我们用的仓库租金很贵，我们的总经理想关闭它并合并那儿的库存，但我们在这一带并没有足够的存储空间。如果你的系统可以使这儿的库存降低5%，那么我们就可以关闭商业区的仓库了。

卖方：这可以帮您节约资金？（给予客户快乐的问题。）

买方：是的，一年可以节约大约25万美元。如果你在这方面有办法帮助我们，我会设法在会议之前与总经理谈15分钟。

请注意，在这个例子中销售人员使用给予客户快乐的问题使潜在客户描述了销售人员的对策可以使他得到的利益。销售人员这样做可达到几个目的：

1）买方的注意力集中于对策如何起作用，而不像以前的那些例子中只是注重产品。上面已经说过了买方不可能对你的产品了解很深，以至于可以很令人信服地对其他人说明，但买方对他们自己的问题和需求非常了解。给予客户快乐的问题注重买方最了解的那些问题领域：他们自己的生意，特别是你提出的对策对他们会有怎样的帮助。当买方对公司中的其他人谈起你的产品时是站在需求的立场上，而不是只说产品本身，这就很令人信服并且能最大限度地帮助你。

2）如果你能使买方向你说明你所提供的对策的价值，这对于他们将来向其他人说明是一个很好的练习。使买方积极地描述利益，比你描述相同的内容而买方消极地听效果更好。

3）当买方感觉他们的主意正是解决办法的一部分时，他们就会更加信任你的产



品并且对此充满热情。这是当你不在讨论现场，他为你销售产品时所需的最好状态。

总的来说，问一些给予客户快乐的问题对于成交是很有帮助的。因为他们注重对策而不是问题本身，这些问题使客户告诉你他们可得到的利益。给予客户快乐的问题在大生意中也是特别有利的销售工具，因为它们也增加了对策被接受的可能性。同样重要的是，在大生意中，成功依赖于客户代表你而进行的内部销售。给予客户快乐的问题是训练客户进行内部销售的最好方法，这样客户可以替你作出说明而使别人信服。

第36招

给予客户快乐问题的三个注意点是什么?

4P销售技巧的最后一个重点：给予客户快乐的解决方案。我们暂时把这个问题称为价值问题。它的目的是让客户把注意力从问题转移到解决方案上，并且让客户感觉到这种解决方案将给他带来的好处。比如“这些问题解决以后会给你带来什么好处”这么一个简单的问题，就可以让客户联想到很多益处，就会把客户的情绪由对现有问题的悲观转化成积极的对新产品或服务的渴望和憧憬，这个就是价值问题。

此外，给予客户快乐的问题还有一个传统销售所没有的非常深刻的含义。我们知道，任何一个销售员都不可能强行说服客户去购买某一种产品，因为客户只能被自己说服。传统销售经常遇到的一个问题就是：想方设法去说服客户，但是实际效果并不理想。明确价值问题就给客户提供了一个自己说服自己的机会——当客户从自己的嘴里说出解决方案（即新产品）将给他带来的好处时，他自己就已经说服自己，那么客户购买产品也就水到渠成了。

一、注意点一：了解给予客户快乐的问题带来的益处

1. 帮助解决异议

明确价值问题会使客户从消极的对问题的投诉转化为积极的对产品的憧憬，这时一定要尽可能地让客户描述使用新产品以后的美好的工作环境或者轻松愉快的工作氛围。

价值问题问得越多，客户说服自己的几率就越大，他对新产品的异议就越小。显然，价值问题的一个重要好处就是它可以让客户自己去解决异议。当运用4P销售技巧问完之后，客户的异议一般都会变得很少，因为客户自己已经处理了异议。

2. 促进内部营销

给予客户快乐的问题还有一个非常重要的作用，就是促进内部营销。当客户一遍一遍去憧憬、描述新产品给他带来的好处时，就会产生深刻的印象，然后会把这种印象告诉他的同事、亲友，从而起到了一个替销售员做内部营销的作用。

二、注意点二：了解给予客户快乐的问题的功能

了解问题的不同功能可以使它们更容易问，并且更有效地帮助销售。给予客户快乐的问题的三个功能是：

1. 确认明确需求

提问给予客户快乐问题的功能之一是发现是否存在明确需求。例如："你需要一台更快的机器吗"或"它能提供给你一个可靠的供货源吗"。而另外两个功能很少用到，但对买方有更多的影响。

2. 弄清明确需求

通过问例如"为什么它对你很重要"或"你能告诉我你对可变通性的更多需求吗"或"你想要更快的周转来节省成本，或更好地利用你其他的设备吗"这些问题，来使当事人或客户详细地解释需求细节的重要性。如果它是你能解决的一种需求，这种类型的问题会使买方告诉你利益。买方的接受对一笔成功的生意很重要。

3. 扩大明确需求

邀请买方使附加的效益具体化，可以问例如"这对你还有其他方面的帮助吗"或"除了增加有用的空间，这个设计有没有增加你的想象"或"你能预测到通过使用这种对策还有什么其他利益"这样的问题。

三、注意点三：了解给予客户快乐问题与痛苦问题的差异

痛苦问题是以问题为中心，它们使问题更严重，让人感觉很悲伤。

给予客户快乐的问题则以对策为中心，它们寻找解决问题的意义和价值，这让人感觉很愉快。

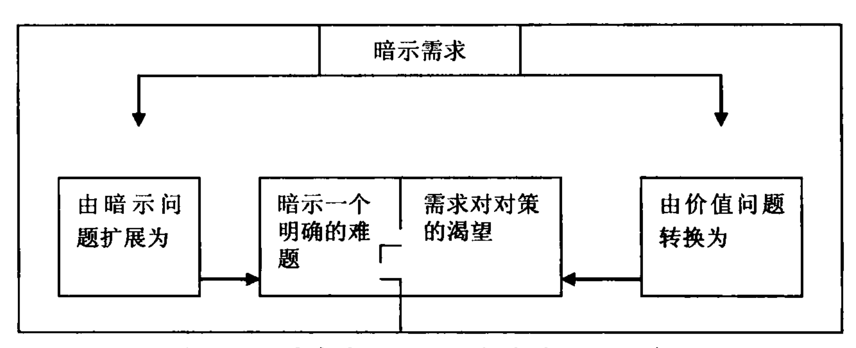


图8-2 给予客户快乐问题与痛苦问题的差异

案例：传真机是怎么卖出去的?

销售人员：陈总，相信看过刚才的实际操作演示后，您对我们公司的传真机也有了一定的了解，以贵企业目前实际使用的需求状况，您觉得我们的普通纸传真机对你们有帮助吗？（给予客户快乐的问题。）

陈总：的确，你们的普通纸接收可以让我很容易在收到的资料上进行批示。一定规格的输出纸张也便于我们归档管理，又不易遗失。

销售人员：那您觉得我们的传真机速度快一点有什么好处吗？（给予客户快乐的问题。）

陈总：能帮我们节省许多的长途电话费。

销售人员：传真机的纸张容量扩大了，对你们来说还是蛮方便的吧？（给予客户快乐的问题。）

陈总：是啊，一下子可以放200张，就不用经常换纸了，而且纸张是放在外盒的，缺纸时一眼就可以发现，方便多了。

销售人员：您选择的这台普通纸传真机不但能提升工作效率，费用方面还能节省，愈早换机愈有利。陈总，是不是明天就给您把机器送来?

陈总：没问题。

该销售人员的高明之处就在于通过引导让客户自己说出购买该传真机后能获得的利益。事实上，客户在买东西时不管买的是商品还是服务，都一定会考虑到这个东西的用处，都有对其的期待和希望。有了这些期待和希望，客户才会有购买的欲望，才有可能作出购买的决定。所以，推销员应该确认商品的所有价值，并对客户充分说明，使客户产生“我如果买了它，就会……”、“它可以带给我……的好处”、“我可以利用它……”等想法。如此一来，客户充分明了购买产品后将给自己带来的好处和利益，客户就会迫不及待地购买你的产品或服务了。

第37招

如何区别高风险与低风险的问题？

案例：医生是怎样让病人买单的？

病人：医生，我咳嗽。

医生：咳了多久了？有没有痰？痰多不多？

病人：咳了有大半个月了，开始没痰，后来痰越来越多了。

医生：怎么不早点来治疗呢？情况有点严重，有可能引发了肺炎。

病人：医生，那该怎么办啊？

医生：不要担心，我们有专业的治疗方法。你可以先去做个胸透。（给予客户快乐的问题。）

病人：好的。谢谢医生。

医生：不用谢。一会儿做完拿过来看看。

病人：胸透做完了。

医生：哦，肺部基本没问题，那就是支气管炎了。

病人：支气管炎问题严不严重？

医生：这个呀，可大可小。你现在是急性支气管炎，但如果不加强治疗，变成慢性支气管炎就不好治了。慢性支气管炎很麻烦，稍微进行体力活动就会剧烈咳嗽，平常也会经常咳嗽，会严重影响形象。你还没结婚吧？这个形象问题很重要。

病人：那要怎样治疗才能确保不会得慢性支气管炎呢？

医生：这样吧，我先给你开两个疗程的药，吃完的话应该会好很多。（给予客户快乐的问题。）

病人：好的，谢谢医生。

医生：不用谢。

病人：大概多少钱呢？

医生：一共300元。

病人：这么贵呀？

医生：贵？你可以不治啊！越拖越严重，拖到后面就不是300、500元的问题了，可能是3000或5000元的问题。你治不治啊？

病人：治吧。

医生：吃完这两个疗程再来，一般要四个疗程才会好。

病人；哦，好的！

从这个案例中，我们可以看到激发客户需求的方法：扩大问题，使问题变得严重、紧迫和必要，最后给予客户快乐买单的方案。

什么时候问给予客户快乐的问题？有两个给予客户快乐问题的低风险区域，而这两个区域对增加买方对你对策的渴求特别有价值。

一、注意——低风险区域

● 当对策在其他方面也有效益时；

● 当买方必须评判决定时。

在下列区域使用给予客户快乐的问题是低风险高回报的：

当对策在其他方面也有效益时——如果你的对策有可能的附带利益，那么这个问题对帮助你销售就特别有用。例如，问一个类似“你用我们的对策节省下来的时间可以做些什么”或“这对策还能改善其他方面吗”的问题。这样给予客户快乐的问题就可以使买方想到你能开发的附加利益，特别是在给出许多买方背景的复杂状况下。

当买方必须评判决定时——即使一个买方有购买权，他也可能需要让管理部门的一个委员会或其他人士评判。你越是多用这样的价值问题来弄清并开发买方对你对策的理解和潜在利益的需求，买方对他们组织内部的其他人传播信息就越容易。通过回答，买方弄清了你的对策如何起作用，从而更便于解释。

二、注意——高风险区域

● 在会谈中过早使用；

● 当买方的需求是主观的。

下列两个方面是给予客户快乐问题的高风险区域：

在会谈中过早使用——除非你的买方承认并弄清一个难题，否则他的需求不会真正受到影响。在这之前问给予客户快乐的问题甚至可能激怒买方，使其拒绝承认真正的难题和需求的存在。

当买方的需求是主观的——有些时候，当关于难题的客观事实没有几个，并且它们的暗示直接支持一个购买决定时，买方仅仅是喜欢你的产品或准备购买你的服务。在这种情况下，帮助买方思考买你的对策的商业原因是很重要的。

首先，一定要通过问现状及潜在、痛苦问题，确定并开发买方的需求，然后有选择性地问你的快乐问题，以满足买方的已确认需求。

第38招
自测：怎样给予客户快乐？

案例：鱼香肉丝的失败警示

北京有一家主做鱼香肉丝的华豫川菜馆。一天，王老板来店里吃饭。

王老板：给我来盘鱼香肉丝。

孙大厨：好。

王老板：等一下，要用四川的辣酱、山东的肉、山西的醋……

孙大厨：哦，好。

王老板：等一下，肉要50克，醋要2克，放多了或少了别怪我没说啊！

孙大厨：哦，好。

王老板：等一下，你给我算算肉要多少钱，醋要多少钱，我只能给你肉和醋的钱。

孙大厨：也行。

王老板：等一下，我要你们刘大厨亲自做，别人我不放心。

孙大厨：哦，好。

王老板：等一下，还有，饭钱我要年底给。

孙大厨：行。

王老板：等一下，我还要打包回去慢慢吃，年底要是吃不了你要退我钱的哦。

孙大厨：这……好吧。

王老板：等一下，还有……

第二天，华豫川菜馆贴出公告：本饭店内部整顿，暂停营业！

这家菜馆关门的原因，是孙大厨硬撑着想满足客户的所有需求。现在在许多行业，绝对满足客户的每一项需求好像也是很多企业信奉的教条之一。当满街都是鱼香肉丝的时候，我们忽然发现，没有几个饭店的鱼香肉丝能够成为招牌菜，这不是厨师手艺不精，也不是原料供应不及时，应该是如何发现和引导需求的火候还不够。换句

话说，孙大厨的本意是想给予每一个客户快乐，然而最终却由于能力、火候不够导致了菜馆停业。

应该理解一个企业在发展阶段必须满足客户需求的苦衷，因为每个企业都要生存，都希望给予客户快乐，能与客户共赢。然而，如果缺少引导需求和发现需求，那将是一个行业的悲哀。这是一个有关价值的严重问题。它不仅影响了饭菜的质量、口味的创新，乃至配料调整的成本以及上菜的及时性都将制约企业的发展。这些绝对不是我们满足客户所要的结果。

一道经典的菜是这样做出来的：寻找客户和目前阶段的行情需求，精选上好的合理材料并固化，合理安排工艺并固化，合理安排厨师和各工段分配并固化，合理制定价格并固化。

一道经典的菜是这样卖出去的：良好的厂家口碑，口味独特稳定且好吃的菜品，口才形象态度俱佳的服务员，了解产品、价格并能够引导客户的业务经理，很好的就餐接待环境，及时的产品供应速度，殷勤周到的服务……

当固化的流程管理完善时，我想客户点菜的时候最多的要求也就是不要放辣椒一类的容易满足的小小的个性需求了。大的骨架确定后，细节的完善也是需要改进的地方。比如宇通现在推行的订单配置器，就像精美的菜单，配合熟练的业务员引导，将会逐步引导客户选择宇通的这道“招牌菜”。

营销的本质是满足用户的需求，给予客户快乐，可是在满足需求之后的高招则是引导需求。只有引导客户需求，才能发展创造出让客户感到快乐的价值，在价值创造上寻求新的突破，实现企业良好的发展。实际上试图百分百满足客户需求的不管是“迎合”还是“引导”，都是为了达到最终满足用户需求的目的，区别在于“迎合”是改变产品（供给），而“引导”是改变消费者（需求）。

也就是说，差异在于在供给和需求的改变博弈中作出不同偏向的选择而已。其实两者没有本质区别，关键在于你能否带给客户快乐的解决方案，也就是说客户觉不觉得你有价值。否则，两者都没有意义。客户的个性需求是千差万别的，百分之百满足需求的成本不可估量，几乎是“无法完成的任务”。如何连通客户价值，更加准确地满足其需求并发现潜在需求，实现客户价值的最大化？这是所有销售人员需要面对的一个关键问题。

以下的内容有助于你判断哪些是给予客户快乐的问题，并很快了解其价值所在。

1）卖方：现在你系统的这种缓慢速度对生产的其他领域会造成瓶颈影响吗？

买方：会的，主要是在准备阶段。

2）卖方：准备阶段是你想要提高速度的领域吗？

买方：是的，我们在准备阶段花费了太多的时间。

3）卖方：因为这类工作是劳动密集型的，超出原定时间的那部分时间意味着要增加很大的成本吧？

买方：很不幸，是这样的。

4）卖方：像这样低利润的生意中，成本增加对你们的竞争有什么影响？

买方：对竞争没有任何帮助。

5）卖方：因此你想看到的是准备费用的减少？

买方：这当然会使我们更具竞争力。

6）卖方：还有其他可以给您帮助的方法吗？

解析：

1）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方工作缓慢造成的影响，从而挖掘客户痛苦，所以属于痛苦问题。

2）这个问题属于给予客户快乐的问题，借询问客户方是否想要提高速度，从而引导客户快乐，所以属于给予客户快乐的问题。

3）这个问题属于痛苦问题，借询问对工作成本的影响，从而挖掘客户痛苦，所以属于痛苦问题。

4）这个问题属于痛苦问题，借询问客户方工作竞争的影响，从而挖掘客户痛苦，所以属于痛苦问题。

5）这个问题属于潜在问题，借询问客户方费用的情况，从而为深入挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

6）这个问题属于潜在问题，借询问客户方其他的情况，从而为深入挖掘客户痛苦作准备，所以属于潜在问题。

第九章

如何策划4P销售

销售顾问要想销售好，就必须先策划好。成功地执行4P销售模式的第一个秘诀就是多花时间去策划。第二个秘诀就是把客户的眼光从产品和服务上移开，转移到以解决问题为基础的思路上。那么，如何策划4P销售？

有这样一个故事：有一个果园，因为苹果的质量好而每年获得大量的定单。然而在一次突如其来的风霜天灾中，苹果的外表出现了难看的疤痕。商家纷纷退定，大量的苹果面临积压然后腐烂的悲惨结局。在这个关键的时刻，一个懂得策划的人出现了，他首先对苹果本身作了详细的了解和分析，发现虽然苹果表面有疤痕，但苹果本身的水分、营养、脆甜等并没有变。这一发现让他大为欣喜。通过对市场分析判断以后，他毅然采用广告配合，而且给苹果取了一个很好听的名字“天使之吻”。其结局大家都能想到，苹果在很短的时间内被一抢而空。

再举一个我曾经操作过的实际案例：某企业有一个很好的产品，然而销售了两年才卖出去不到20%。分析其原因，主要是该企业的销售团队只在意自己的产品有多好，却从来不了解客户方需要什么。我们的思路是：先常规地排列出该行业这种产品的竞争性。无奈列出后又被我们自己推翻，再列再推翻。我们进行了多次的可能性探讨后，仍然难以找到突破口。在这个关键时刻，我提出一个指引思路：没有市场，我们就创造市场，有哪个产品一出来就很好卖的？终于，一个大胆的提议出来了：我们可以将产品项目定位为安全！

针对安全定位，我们分别考察了广州、深圳、长沙、上海四地的区域市场，每个城市的市场形势都一片大好，但我们并不会完全以别的城市的大好形势来盲目乐观地认为我们操作该项目就毫无问题。我们通过冷静的思索和客观的分析，找到操作该产品的最佳思路和最好方式。最终，我们抢占了先机，令该产品项目一举成功。

而这一成功，归功于之前的策划。同理，如何策划好4P销售至关重要。

第39招

4P策划的基础是什么?

我们发现：销售顾问要想销售好，就必须先策划好。

成功地执行4P销售模式的第一个秘诀就是多花时间去策划。策划是系统的有目的的对销售会谈有作用的行为，没有好的设计与策划，你不可能提出好的问题来。许多人发现4P模式很难执行的根本原因，不是他们根本没有策划就是没有策划好。

一、4P策划运用的定位

成功地执行4P销售模式的第二个秘诀就是把客户的眼光从产品和服务上移开，转移到以解决问题为基础的思路上。

4P销售模式不需要直接推荐产品，得以与传统销售方式区别开来。因为针对大额产品的营销已经越来越同质化，你再次推荐产品和服务只会导致一个结果——与我们的竞争对手直接开始竞争。同质化的产品营销必然导致价格战，如果我们要销售出这种产品，结果就是价格低，利润薄。

如果我们把思路定在解决问题为基础上，我们就会引导客户，协助客户解决问题，客户就会自己对产品主动产生兴趣，就会形成“拉式”营销，让客户迫切向往。

二、4P策划运用的基础：找对人

给送子观音烧香求财，给财神爷磕头求子，这不是犯糊涂吗？可是，在销售过程中，这样的“糊涂虫”不乏其例。因为，客户中的各路“神佛”一般都是“隐身”的，要准确地找到你该拜的“神佛”并不容易，你必须睁大双眼，细心查访，方能见到“真佛”。

【情景】“张大嘴”该找谁呢?

广州市隧道工程有限公司是国内一类资质的隧道工程著名企业，最近在广州番禺、香港、澳门等地建造了几座大型的工程项目。

广州长大公司的项目顾问“张大嘴”准备拿下这个项目，于是找项目工程

部进行洽谈，因为项目工程部负责公开招标。

但是当他找到广州市隧道工程有限公司项目工程部经理的时候，经理却说，目前已经有五家建筑工程公司在进行洽谈，基本上确定了其中两家的合作意向，其他厂家希望不大。如果“张大嘴”一定要参与，必须先通过设计部门的测定。最后鉴定的结果发现，与其他工程公司的质量基本上没有差异，可以试用。但是，当“张大嘴”拿到报告找项目工程部经理时，经理却忙于敷衍，甚至还说，如果设计部门认可，那就去找设计部门好了。

“张大嘴”被逼无奈，好好的一个项目推来推去被推没了。

从上例可以看出，在销售过程中，首先要掌握的第一个秘诀是：找对人。找对人的关键是提前细致分析企业的采购流程，找到每个环节的关键人。

找对人就是要明确：销售过程中跟什么人进行初次接触？对什么人进一步跟踪？还要涉及什么人？最主要的是找什么人？只有找到了关键人，才能根据对方的情况进行4P销售的策划，因此找对人是4P销售策划的基础。

要顺利地找对人，我们必须清楚掌握客户采购流程的每一个环节和每一个环节的关键人物。

1. 跟什么人初步接触——找到人

这种人一般是企业采购部的一般性业务人员或者主管，说重要很重要，没有他们我们根本不能入围；说不重要也不重要，他们似乎没有太多的权力拍板。对付这种人，我们可要注意把握好度了。找到这种人很容易，但是，把他们变成自己的朋友、线人才是我们跟他们接触的核心和努力方向。

2. 跟什么人初步沟通——找准人

跟什么人初步沟通很关键，我们不能见人就谈生意，也不能被表面现象蒙蔽，一定要找准跟我们初步沟通的对象。这种人有时会是我们初步接触的人，这种情况就很容易继续发展下去。

还有另外一种情况就是，这种人也可能是背后冒出的人，就是所谓的公司采购兼谈判专家。对付这种人，我们就不能掉以轻心了，必须在开始谈生意之前作充分准备。这些准备包括：我们如何切入到我们的产品、服务，如何应付他们可能作出的回应等等。

3. 还要涉及什么人——找全人

一般采购流程中，采购参与者还包括技术部门、财务部门、生产部门、项目小组（项目型销售）、身边的影响力人物等，我们还要满足他们的需求，最好是能够在适当的环节找到他们，让他们在采购流程内部为我们的生意成交推波助澜。

这里我们的目标是：让他们由反对者变成中立者，最好是由中立者再变成支持者。

4. 最主要的是什么人——找要人

一般最后拍板的是企业的老总或者副总，这种人很难找到，我们要想办法调动一切可以利用的资源，可以是由我们的线人牵头，曲线救国，也可以是我们做足准备，直捣黄龙。

不论是哪一种方式，我们在寻找要人的时候都要事前分析好他们的心理。一般这些人更多地站在公司或者行业整个体系高度考虑项目的可行性，这就要求我们既要研究行业方向，又要研究企业业务，还要研究这个老板的心思。

销售九字诀中，找对人是最为关键的。如何找对人？对找对人有用的通俗经典的两句台词是：见鬼说人话，见人说神话。

见鬼说人话的意思是说任何人都不能得罪。在销售过程中，每一个人都很重要，任何人都不能得罪。不要觉得这个人在销售过程中只是一个小角色、小鬼，用不着尊重他，不理他。其实小鬼有时候也能帮助到我们。尊重小鬼的好处有两种：一种是碰见小鬼的时候，虽然他不能直接帮助我们，但是，我们也许能够通过他的帮忙顺利地找到关键角色。因为在一个企业里，往往小鬼们知道的信息、内幕消息更多。我们尊重他，对我们生意的成交没有任何坏处。另一种，我们小鬼碰见的可能只是表面现象，下一次见到他的时候也许他就是幕后关键人物。退一步说，我们碰到的小鬼也许正是关键人物身边很有影响力的角色。那么我们对他恭恭敬敬，自然也是有好处的。

见人说神话，主要是指见到企业的关键人或者高层决策人的时候，我们要注意自己的讲话内容和技巧。一般关键人物都是企业里身居要职的人，他们考虑问题往往站在企业甚至行业的高度，我们一定不能说出一些不入道的话，被取笑是小事，他们还会因此失去对你的信任，觉得你不够专业，生意成交的可能性也就大大降低了。

第40招
成功策划的三个关键是什么?

成功策划的三个关键：

● 站在买方的立场上；

● 致力于策划；

● 定期检查一下你自己。

一、站在买方的立场上

对许多传统的销售人员来说，一个最难的转变就是改变他们原有的想法，让他们不再扮演一个销售人员的角色，相反，从买方的角度看世界。当我们谈到站在买方的立场上，我们并不是指通过伪装站在买方的角度上看问题，然后操纵买方。我们在谈论的是一种基本的正确方法。你必须摒弃古老的卖方与买方的心理定势而站在买方的立场上，你必须真正地分享他的观念，这意味着你必须在两方面改变你的想法：

● 从说服转变为理解；

● 从以产品为中心转变为以买方为中心。

1. 从说服转变为理解

从传统角度来看，大部分销售人员把他们的基本职责看作是劝说。这就导致他们强调产品的优点，而且变得只是主张他的公司和他们提供的服务。劝说或主张有什么错？简而言之，这不是世界上最成功的销售人员的观念。

与各个行业成百上千名出色的销售人员接触时，我们发现他们的基本观点是理解而不是劝说。这些成功销售人员明白他们最首要的责任是从买方的角度理解这个世界。这个观点对他们如何销售产生了神奇的影响。因为他们真的在乎他们的买方想什么，所以他们比传统的销售人员提更多的问题。他们很少倾向不成熟地谈论产品和对策，并且因为他们试图忠实地了解买方的事情，所以与买方的交流以及他们自身看起来都显得很真诚。

这与提高你的4P销售技能有什么联系？太多了。如果你开始理解这一点，你就更可能提问，而不是只提供特征和优点，不会太早涉足对策。同时，研究表明，你还会

更好地去倾听买方的谈话，并且更有可能听到买方的明确需求。

以上所说的这些在实践中有多正确，最好的例证来自世界上最大的通信公司，他们的销售队伍从他们现存的客户中选出一个范例，然后去进行一项调查，来了解这些客户在干什么，他们的环境如何变化，以及他们面对着什么项目。设计这项调查的顾问强调，为了提供客观数据，这些销售人员应该尽早更好地了解这些客户，并且切勿用这次调查过程去销售。

接下来的三个月，令这些顾问、公司的管理人员、销售人员及公司其他所有的人兴奋的是，对参与调查的客户的销售额比对所有其他客户的业绩提高了35%。原因很简单，因为调查使销售队伍真正注重了解他们的客户，他们发现了新的需求，并且看到了许多附加的机会。更好的是，客户对被理解反应很积极，并且邀请销售人员再次合作。

因此，来自出色的销售人员的启示是：一种既能提高你的技能又能提高你的销售额的方法，是把每一次会谈看成一个理解的机会，而不是劝说的机会。

2. 从以产品为中心转变为以买方为中心

销售人员的作用，打个比方就是产品和客户之间的一座桥。卖方是纽带，把买方和生产联接在一起。高效率的销售人员必须了解这座桥的任何一端——了解一端的买方的需求以及另一端产品和服务的能力。这座桥的哪一端对销售的成功更重要？证据表明：

1）大部分销售人员感觉，了解他们的产品比了解他们的买方更舒服更熟练。

2）很成功的销售人员有足够的产品知识，但是客户知识更多。

3）拥有最多产品知识的销售人员不是做成生意最多的销售人员。

4）如果一定要做一个选择，买方可能更愿意与那些最了解他们需求的卖方接触，而不愿与最了解产品或服务的人接触。

因此，如果你是一个销售人员，此时你正拼命地致力于这一端的产品和服务，那么现在有一个好机会，把你的注意力转向了解买方，这很可能回报你以好结果。

这意味着你要做这样的事情：

1）跟上能影响买方的商业和工业趋势。

2）读时下的商业杂志，而不是读产品手册。

3）对正在买方的组织内部发生的事情有一种真正的好奇心，并且提问许多关于买方操作产生的变化方面的问题。

对买方有丝毫不放松的兴趣，已经给了那些用这种方式做生意的人许多回报了。我们曾经为IBM做过一次调查，为的是发现为什么一些销售人员学习如何销售比其他人快得多。我们发现，总的来说，那些有着广博计算机知识的人只有普通的学习曲线。

最快的学习者——成了IBM未来的走在前端的人，是那些注重买方的人，这使得他们对商务条款充满好奇。甚至在没经过培训时，那些学得快的人也自然地提出4P问题。因为他们对买方的难题和难题暗示的东西有真正的兴趣。结果，每一次他们做的

会谈都给他们一个学习商务条款、行业趋向以及客户重要区域有关问题的机会。

相比之下，那些有着广博产品知识的人更有可能把会谈中的时间花费在谈论关于IBM和它的能力方面。他们对买方的情况了解很少，所以他们的业绩也就不能做到最好了。因此一个既能提高你的销售又能提高4P技能的方法是：确保把对产品的关注转移到对买方的关注。

二、致力于策划

建一座房子或工厂，不会是突然就开始的。事实上，几乎不会有大企业的成功不凭策划就能迅速地一直上升。成功的执行有赖于成功的策划。不幸的是，销售是为数不多的几个策划被忽略的领域之一。我们惊讶于有很少销售人员并不策划会谈。

注意，我们说："销售人员并不策划会谈。"许多大项目要求销售人员为每一个重要的项目都写出精致的利益计划。事实上，利益计划占用了大部分销售队伍的大量时间。

但是，为了达到你的重要利益策划，你必须成功抓住许多机会。我们定义一系列能达到大生意终点的销售会谈为机会。策划机会用的时间比策划利益所用的时间少得多。然而，除非这些机会成功，否则利益策划就会失败。

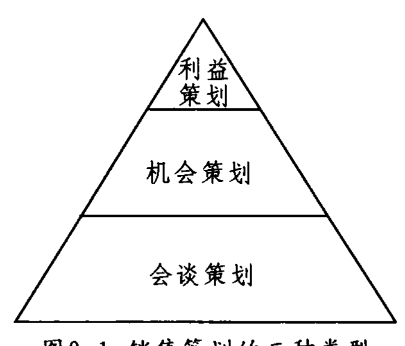


图9-1 销售策划的三种类型

1.策划你的会谈

每个机会都是由许多会谈组成的，因此，单个的销售会谈是组成机会的每一块基石。一系列的机会为的是成功地执行一个利益计划。但很少有销售人员对策划这些卑微的销售会谈给予足够的重视，而这些会谈是组成生意成功的最基本单位。

如果只有一条我们可以提供给销售人员以提高他们销售的建议，那就是策划会谈。策划你的会谈，少关注宏观的策略，多考虑每一次会谈的策略。想想一个你在近期策划的实际销售会谈。你对这次会谈的目的有多清楚？你知道你希望达到的确切结果是什么吗？你计划提出什么具体的问题？你使用的帮你策划的工具是什么？如果对这些问题你没有一个好的答案，那么你可能没有作充分的会谈策划。会谈策划是建立

销售策略的基石。

在我们的研究中，我们一次又一次看到精心策划的利益战略失败了，因为会谈执行技能没跟上。我们并不是说战略不重要，《重要销售战略》（麦格劳·希尔，1989）一书已经清楚地证明了完整的利益战略在大生意中是很重要的。问题是，经过许多年的观察，我们得出的结论是：没有战略比执行它的能力更好。那么我们要给你什么建议来帮助你策划会谈？有三点：

- 首先，策划进展；
- 然后策划问什么，而不是讲述什么；
- 使用一个策划工具来帮你准备。

选一个你在近期要做的会谈，并且试一试我们给你的三点建议。

（1）策划进展

我们在上面谈论过会谈结果以及进展的重要性，我们解释了进展与暂时中断之间的区别。

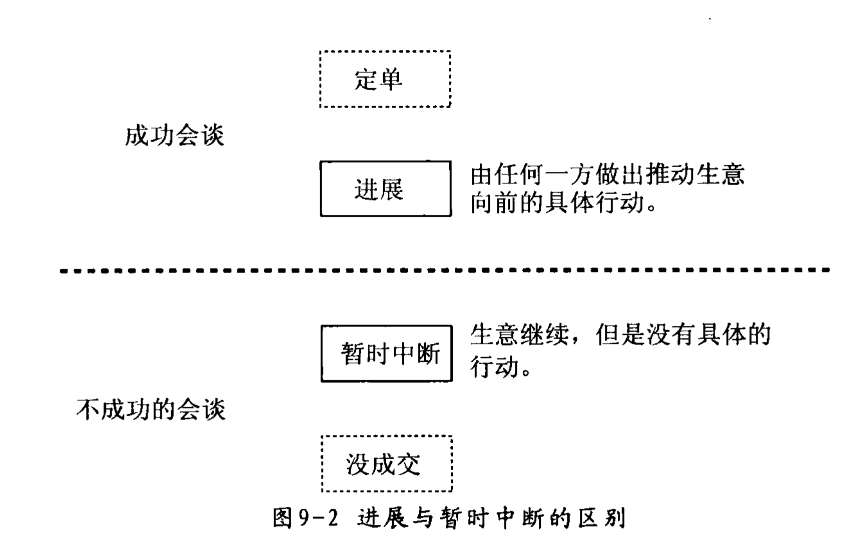


图9-2 进展与暂时中断的区别

尽管这种区别很简单，但是它对成功的策划极其重要，即使是对销售成功也有举足轻重的作用。出色的销售人员与他们不很成功的同事的区别是：出色的销售人员清楚地知道进展可能来自每一次会谈，并且他们把会谈目标建立在他们能达到的最现实的进展之上。

让我们用你打算做的一次会谈来试一下。

1）集中脑力，首先想出你可以从会谈中得到的至少5个可能的进展。

2）检查你列出的每一个进展在实际中是否真实，并且是否真正能使生意有进展。

3）选择这些进展中最好的一个作为会谈目标。最好的进展是最能使生意向前发展，同时也是真实及可达到的。

4）选择一个候补目标，一个仍然可以使生意向前推进但赋予的期望较少的进展。你的第一个进展被证明是不可接受时，它比较容易达到。

【情景】关于高分子新材料的会谈，买方在香港

表9-1 关于高分子新材料的会谈

进展（一个具体的能使生意向前推进的行动）	推进生意发展的程度	很容易达到？	第一选择和候补
与买方生产部的首席执行官约定一次会谈	许多	直到我们可以协同日期前，一直很难	——
使他们的技术人员对新材料进行回顾研究	有点	很容易。这是他们的普通程序	候补
劝说买方参观广州的现场测试	有点	很难。买方很少实地参观	——
使他们的技术小组测评新材料的实验室价值	中庸的	中庸的。实验室去年还亏欠我们一次检测纯度的试验	另一选择
我们接受他们的策略建造一个模型	许多	很多。会花去我们40000美元，老板会疯的	——

成功销售人员的特点之一是他们有思考范围很广的灵活进展的能力。不很成功的销售人员经常发现，超越能使生意向前推进的最显而易见的方法是很困难的事情。不妨用这个练习来加强你的思考，并且产生尽可能宽范围的进展。在这儿我们只问了5个问题，但是如果你能想出10个，那就更好了。

（2）策划问什么，而不是讲述什么

一旦你已经选择好了第一选择的进展和候补的进展，那么接下来你要做什么？那就是策划会谈本身。

有些时候，在此时我们会与和我们一起工作的分成好多组的销售人员开一个不怀好意的玩笑。在讨论策划之前，在没有任何预警的情况下，我们让他们拿出一张纸，并且匆匆记下一个他们打算在几周之内进行的销售会谈的计划。然后我们问他们这个非常重要的问题：“你是计划要讲述什么事情还是要问什么事情？”80%的牺牲者都说已经策划好了他们要讲述的东西，而20%策划好要问的内容的销售人员通常是这组中最有经验以及最成功的人员。

如果你在这些组中的一个组，你会怎样打算？老实说，你会不会是策划问题的那20%的人中的一员呢？如果像大部分人一样，你策划要讲述的内容，那么毫无疑问，在你讲述的同时，你很难问出有效的问题。记住：

1）策划好它，否则你根本无法做好它。

2）如果你想站在买方的立场上，你必须从说服转变为理解。提问是理解买方的最好方法。

有效提问的秘诀在于策划。这样做的方法之一是写一个问题清单。这也正是许多成功销售人员的策划方法，然而一个更好的方法是使用策划工具。

（3）使用策划工具

表9-2 策划工具

会谈计划：会谈目标（要得到进展，而不是暂时中断）
使当事人安排一个共同的预先提议策划会议，以重新审定他们的判断标准

了解现状（我们需要的更进一步的事实）

- 弄清现有员工的专业知识和技术能力
- 找出过去12个月中员工的变化情况
- 找出任何预算方面的限制

分析潜在问题（存在的我们能解决的难题）	扩大痛苦（使难题更严重更紧迫）
技术挑战	O/T成本会影响边际利润 缺少专业知识和技术可能会影响质量 项目完成的延误会使你失去领先地位
员工现在的压力	使竞争对手占领市场的优势 可以引致员工更换 雇佣新的内部员工会增加成本，并且延长学习曲线 员工会对竞争产生逆反心理
其他被忽略的项目	客户信誉受损

明确需求（我们希望开发的）	给予客户快乐（然后我们可以提供的）
●项目按时完成，质量好并且在预算内 ●其他项目也可以做	●我们的技术专业知识能填补成本、效益的空白 ●能支持和培训现有员工 ●允许重要的员工做其他项目

1）我们需要订一个与客户会谈时的目标，以明确与客户沟通的目的性。

2）与客户会谈前先了解客户的现状。



3）根据现状，我们立即展开对客户存在的潜在问题的分析。

4）最后，了解客户的真实需求，由此扩大客户的痛苦，并最终给予客户快乐的方案。

三、定期检查一下你自己

1. 为什么需要定期检查自我

我们都是习惯的唯命是从者。甚至即使我们有正确的技能，即使我们知道正确的方法，坏习惯也会乘虚而入。若我们变得懒惰了，我们就会接受缺点。不知不觉中，我们就开发出了一种损害我们销售的习惯方式。

2. 问自己这些问题

1）会谈是否如我策划的那样进行了？尤其是，我是否达到了我希望的进展？

2）有哪些做得很好的方面，我需要记住并在以后的会谈中使用？

3）有哪些是比我希望的有效性差的方面？

3. 评估会谈

以下是我对这些问题和答案的实际笔记：

表9-3 评估会谈示例

1）会谈按计划进行了吗？ 成功地得到了策划的进展（向在巴黎会议的总经理们发出建立伙伴关系的邀请），但是，客户对所提供的信件缺乏兴趣，这使我很惊讶。也许我应该像欧洲的飞行员那样尝试一个更有攻击性的动作
2）什么进展得好？ 关于市场划分模型的有用的讨论。我必须记住在巴黎使用的“给发动机注入燃料”的例子。围绕对全球性客户无影响力的销售执行结果的难题，并对这个难题的暗示进行很好的开发
3）哪些做得好？ 没有好好听Jeff对销售成本减少的关注。在录音带上他提到三次，我没有注意到。当他开始有热情时，我仍然没有听

案例：大洋节能的策划

北京大洋节电设备有限公司是由香港物业发展有限公司和北京供电部门、铁路部门合资兴建的一家合资企业。公司原设想以生产经营节电产品为主，同时辅之以电器产品（电缆、开关、变压器等），通过供电部门将产品推广到各厂矿企业。但结果事与愿违，当时在改革开放、搞活经济的形势下不允许以行政手段干预企业的自主权。这条路走不通，只有走市场经济的路子。通过组织

人员进行广泛的市场调查，公司收集了在京的各类型企业的用电情况、节电状况、用户关于节电原理的理解情况，以及市场上各类型节电产品的价格、质量情况。经过认真分析，公司得出以下两个结论：当时的节电产品主要是节能灯，上市厂家有五六十个，普遍问题是寿命太短，节电不节钱，用户不敢用；许多用户有购买心理和需求，也有购买能力，节能灯在某些行业有相当大的需求量，在其他行业也有潜在的需求。

据此，公司管理层初步形成了率先推出节能灯进入市场，并进而带动其他节电产品的发展思路。为此，公司在市场销售部的基础上，又抽调力量专门成立了营销策划部，具体负责企业的战略规划、产品的销售策略及具体销售战术的实施。通过反复考虑，形成了一整套的方案和建议，报经公司董事会研究并批准形成了下列的决策方案：由生产部门把节能灯寿命5000小时重新定位为10000小时，质量标准直接瞄准飞利浦产品。产品质量承诺为：由保用半年改为保用一年。考核目标为：公司要求营销部门在三个月内将2万只节能灯投放市场，并形成一定的经济效益。

为完成以上任务，公司进行了具体分工，策划部门负责制定营销方案，销售部负责实施。营销方案如下。

1. 选定目标市场，抓节能灯试点。

当时有节能灯需求的单位很多，有机关团体、宾馆饭店、商场等，它们都有可能成为目标市场。但是，考虑到过多的目标市场不利于集中公司的人力、物力，不利于尽快见效。于是，公司把宾馆饭店行业中三星级以上的宾馆作为目标市场，并作为节能灯的试点单位，主要原因在于这些宾馆对灯的需求量大，点灯时间长，节电效果明显，同时它们有足够的经济实力。通过这一块试点，易于分析节电效益，以期通过试点，以点带面，总结经验，促使节能灯尽快地走向市场。

2. 营销组合采用直销双高策略。

这一策略的核心就是直销高价高促销。针对用户期盼高寿命节能灯的心理，如果当时采用市场上普遍的每只20多元的低价格，则体现不出优质优价的新品牌的特点。于是公司把节能灯的价格定在40～50元，虽然比一般的高一点，但还是比飞利浦产品的价格低2/3，这在用户方面还是可以接受的。关键还是用户心理上存有不少顾虑。为此，公司又精心组织和策划，围绕攻克用户心理障碍，采取了以下的几次行动：

1）利用公共关系。

由公司组织、全国节电办公室牵头、北京三电办参加的在人民大会堂举行的关于明球牌节能灯使用寿命突破10000小时的新闻发布会，不仅震惊了节能灯同行，而且也给北京一直暗淡的节能灯市场带来了一线亮光，一时间大小报纸铺天盖地地报道明球灯的信息。这不仅把明球灯介绍给了用户，而且也宣传了本公司新产品的新形象，为公司产品大量进入市场打下了良好基础。

2）组织力量加大促销力度。

首先，公司请供电部门、三电办出面，召开了由试点单位各宾馆饭店工程部经理参加的新产品恳谈会，在会上公司听取了与会人员对新产品性能和质量的要求。在会上，公司着重介绍了产品及产品的质量保证，公开提出就质量问题保用一年，可签订书面合同。接着，公司又派出大批训练有素的营销人员深入到各大宾馆，上门促销。由于策略得当，方法正确，结果在不到40天的时间内，20000只节能灯全部进入了市场，而且做到了基本收回货款。价格最贵的卖到了55元/只（华北大酒店），一般在40元/只左右，开了国内节能灯价格最高、销售速度最快、效益最好的先河，也提前近两个月完成了公司下达的任务指标。节能灯的销售在短期内取得的巨大成功，在宾馆行业和其他行业造成很大的影响。公司当时公开提出，让明球灯成为中国的飞利浦，实践也证明了这一点，像最早使用的华北大酒店，24小时照明，统计表明节能灯寿命达到了1年3个月。由于可靠的质量保证，公司于1993年在半年多的时间内就首次完成了近4万只节能灯的销售流水。

随着公司节能灯销售量的剧增，国内同行也将目标对准了公司，拆公司的灯研究电路，仿公司的灯的外形，以低价出售，和公司展开了第一轮的市场争夺战。面对这种情况，公司及时地将节能灯的价格大幅度下调（成本此时也大大下降），并通过晚报中缝、函件向北京的宾馆饭店、写字楼、机关等单位广泛宣传产品性能和质量保证，这样公司不仅巩固了原先的市场，而且还扩展了新的市场。由于采用合资引进新技术，国内还有些同行的节能灯在他们占领的市场上经过使用，证明质量已较先前有明显提高，有的达到6000小时左右，初步具备了和公司竞争的条件。一时间，不少节能灯都打着保用一年的宣传和公司展开了新一轮的市场争夺战。公司经过市场调研，第二次将节能灯的价格作了下调，这时有许多厂家就受不了了，如果再低价卖吧，赔得大，弄不好还会造成亏损，他们迫不得已只好将保用期一年改为半年。两次下调价格，使得不少厂家从原来的市场中撤了出来，有些宾馆饭店甚至规定非明球灯不进，像西苑饭店，最后干脆将白炽灯泡全部换成节能灯，一次性换了一万多只，年节电30多万度，节约电费20多万元，效益非常明显。经过反复较量，公司占据了宾馆饭店这一块市场的主要份额，这是国内同行产品、国外产品都无可比拟的。

节能灯质量的稳定，致使用户更换节能灯的周期加长，节能灯市场暂时出现了饱和，节能灯的销售增长率出现明显下降，这是一个新的难题。经过仔细的市场调研，公司确定了开拓新的市场的目标，最后将目标市场定在各大商场。当时节能灯的销售量不大，普遍反映是节电不节钱，卖不动。但是，公司坚信这块市场具有很大的潜力，公司改直销为分销，改经销为代销，由于促销得力，营力推广这一策略也逐步见效，节能灯由开始的每天卖几个到后来每天卖几十个，虽然营销费用加大，但市场的份额也加大了，仍然取得了较好的营销效益。

以上的营销方案可以说是较为成功的。成功的主要原因在于：

1）正确地制定了企业营销战略方案。

一是将节能灯作为主要产品率先推向市场的这一立项符合了国家产业发展的方向，同时也兼顾了企业节能节电、提高效益的需求，这是企业营销成功的首要条件；二是产品定位战略得当，具体做法是：在产品投入期，采用了“寻找空隙，就空定位”这一策略，抓住了市场上缺少高寿命节能灯这一空白点，依靠新技术，生产出市场上未出现的新款、新规格、长寿命的节能灯，使企业在一开始就处于竞争中的有利位置。

在市场竞争处于白热化时，采用了“针锋相对，重复定位”的策略，虽然大家的产品外观大同小异，但在产品质量上公司高出对手一筹，在价格上又适时地多次降低，致使竞争对手无法抗争，只得把许多市场让位于公司。

2）正确地实施了营销策略，制定了周密而细致的营销战术方案。

细分市场，正确选择目标市场，是试点销售取得突破性进展的原因之一。

产品处于不同时期采用不同营销策略。具体做法是，产品处于投入期采用直销双高策略，注重了一个“快”字。产品处于成长期时注重了一个“优”字。在市场竞争中产品质量的优劣是企业能否成功的关键，正因为公司的产品质量始终稳定地处于领先位置，所以公司能长期稳固市场。产品处于成熟期时注重了一个“抢”字。当产品质量稳定后，市场上竞争变得更加激烈，但公司通过多次降价、新闻媒介宣传、上门促销等一系列措施，利用质量优势，始终占领了市场的主要份额。

任何好的产品必须有高新技术作后盾，否则在竞争中将处于不利位置；反之，任何好的产品，如果不理智、科学、全面地进行营销策划，正确地实施营销组合策略，也有可能在竞争中处于不利位置，或者在竞争中败下阵来。当前，大中型国有企业正处于三年脱困的关键时期，在做好企业管理工作的同时，应高度注重企业的营销策划。个人认为，任何一个企业的管理层都应关注和分析以下问题：

①本企业的产品在市场中占有多大的份额？目前的主导市场还剩下多少？如何去抢占更大的市场，与之配套的营销战略、策略以及营销组合措施分别有哪些？

②本企业失去了哪些市场，其原因是什么？竞争对手采用了哪些营销策略和措施，从而取得了成功？

③目前有哪些明显的或潜在的竞争对手？他们的技术优势、人才储备及公共关系如何？

④本企业的产品进入了什么阶段，是处在导入期、增长期、成熟期还是衰退期？在不同时期分别采用什么样的营销策略？

⑤目前是否出现了新的市场机会？本企业的技术准备、人才准备、资金准备等是否能开拓新的目标市场？

第41招
4P策划的方法是什么?

前面讲了很多关于4P销售为什么需要策划的理由，那么我们接下来详细讲讲4P策划的方法是什么。

一、分析竞争优势

在市场经济下，每个企业都是在一个特定的市场上与其他企业竞争，适者生存，存在就有价值，因此，任何参与市场的企业都有其竞争优势，只是大小、强弱、集中与分散等不同而已。

要分析自己的竞争优势，就必须了解这个产业、行业及同类的企业。然而，谁是竞争对手？这个问题听起来似乎很简单，只要是生产相同或类似产品的企业就是竞争对手，但此言差矣。广义地说，谁是竞争对手，可以从两个角度来判断：从企业的角度看，谁与本企业争夺同一个目标用户群体；从用户的角度看，他们在选购产品时，是在哪几个品牌或产品之间作选择。比如“可口可乐”的竞争对手除了“百事可乐”和其他可乐类产品外，软饮料、矿泉水、果汁，甚至啤酒、牛奶都是其竞争对手，因为一个人渴的时候任何一种饮料都能满足要求，而且一旦消费了一种产品，就不会同时消费另一种产品。企业明白了广义的市场与竞争的概念，就为制定企业的长期目标和发展方向打好了基础。

我们发现，市场营销的最终目的是达成企业的经营目标，建立企业的竞争优势。那么，什么是竞争优势呢？竞争优势是指企业经过长年积累而具备的，短时间（2～3年）内不容易被其他企业复制的特有的专长和特色。或者通俗地讲企业竞争优势就是：我的特长，市场上的客户有需求，而且竞争对手做不到，或者竞争对手做得没我好。

当然，这特长有管理方面的，也有技术方面的，还有市场方面的、人才方面的。那么竞争优势从何而来？概括地讲，竞争优势取决于企业所具备的能力，而企业的能力又取决于其所占有的资源，包括有形资产和无形资产。通常说来，一个企业所占有的资源是不可能在短期内迅速膨胀的，要像滚雪球一样一年一年地去积累，要有十年磨一剑的恒心。我经常说：企业核心竞争力就像打靶一样，如果你定位自己的优势

准确，5年就会成为这个行业的高手，10年就会成为行业的专家，20年就会成为这个行业的领跑者。只有苦练内功，在管理上、技术上、市场上不断积累经验，不断扩大资源的拥有量，才能逐步建立起企业的竞争优势，成为一个健康的企业。随着知识经济的到来，无形资产对竞争优势的影响越来越大，而且建立竞争优势从过去以拥有设备、资金为主向以拥有技术和知识过渡。人才在竞争优势中扮演的角色将越来越重要。

企业之间的竞争表面上看是产品（服务）的竞争，实质上是能力的竞争，即满足顾客需求的能力，或为顾客解决问题的能力的竞争。产品只是满足顾客需求的一种形式和手段，其本质是为客户解决问题或实现客户的购买利益，因此应透过产品的表象去认识企业的竞争内容。德国大众汽车公司有一句名言："我们出售的不是汽车，而是运输能力。"日本资生堂亦有名言："我们提供的不是化妆品，而是向女性提供梦想。"看似矛盾的语言却道出两种截然不同的思维。从产品来看待竞争，是一种静态的、局部的、策略的思维；从能力来看待竞争，是一种动态的、整体的、战略的思维。产品竞争注重的是价格、质量、成本的较量，能力竞争注重的是价值、素质、速度的较量。从产品竞争过渡到能力竞争是企业竞争日益激烈，需求变化日益加快的必然结果。

企业的竞争能力包罗广泛，但支撑企业生存和发展的关键是企业的核心能力。所谓核心能力，是指企业赖以建立竞争优势、奠定市场地位的关键能力。它是企业开展竞争的主力和源泉，企业的一切资源应紧紧围绕核心能力来配置。核心能力不是企业能力的全部，却是企业经营的重点，任何一个企业要想在市场上顺利生存和发展，就必须有效地建立起自己的核心能力。随着当今世界物质生产的日益过剩，企业最宝贵的资源已由内部转向外部，即由传统的生产资源和资本资源转向市场资源和管理资源，与之相适应，企业的核心能力也由过去的产品生产能力转向现在的市场需求管理能力。这是我们在构建企业的核心能力时必须认识到的趋势转变。然而，仅仅认识到趋势还是不够的，对一个企业而言，还必须将这种能力具体化。企业构建自身的核心能力必须考虑三个因素：一是目标市场的需求，二是竞争对手的态势，三是企业自身的状况。

菲利普·科特勒指出，客户的选择取决于购买的让渡价值。让渡价值=购买总价值－购买总成本。购买总价值=产品价值+服务价值+形象价值+人员价值。购买总成本=货币成本+时间成本+体力成本+精神成本。其中人员价值主要是指企业人员与顾客个人关系的价值，精神成本主要是指顾客购物时担忧顾虑的成本。提高购买价值，降低购买成本，实现让渡价值的最大化，是企业竞争能力的关键所在。这种论述为指导百货商店的经营提供了理论依据。

随着产品的日趋同质化，企业在产品本身加大让渡价值的空间较为有限，必须追寻产品之外的附加价值。同时，随着传统的以物质为核心的需求的相对满足，消费需求亦发生了较大的变化。其基本表现是：由一般注重物质消费转向注重精神消费，由一般节约金钱转向节约时间，由一般注重品质转向注重服务与方便。这些情况说明，

传统的企业必须尽快适应这些转变，尤其是在服务、形象、人员等方面增加附加价值。如不能有效地建构起竞争优势，则会在业界间的竞争中走向衰落。

因此，新产品的开发就是融合智慧的过程，就是企业竞争优势的展现。一个新产品要成功，就需要以正确的市场策略，在正确的时机里推行到正确的市场上去。其中最关键的是以战略竞争优势可以在相当长的时间内站稳脚跟。为了创造可持续的竞争优势，要考虑三个因素：新产品推出的原因、新产品之所以“新”的延伸意义、机会成本和开发新产品的风险。

企业要清醒地认识到为什么开发一个新产品，这个新产品对战略布局有何影响？一旦开发新产品的动机清晰了，企业就要在两个层面上评估新产品的“新”，也就是对于市场和对于企业这两个方面来说新在哪里。包括：

①从世界范围来说都是新产品——突破性的产品，开发出全新的市场，能够改变现有的用户习惯；

②新的产品领域——对一个企业来说是新的，但是对于市场来说不新，也就是进入新市场的第一次尝试；

③对现有产品的补充——现有产品的扩展部分；

④对现有产品的改进——性能和价值的改良；

⑤重新定位——针对新的客户需求而推出的产品；

⑥降低成本——推出类似的但成本降低的产品。

推出新产品的关键是：争当第一，争当最好。最佳的状态是两者兼而有之，所以企业面临的挑战是加快推出更好的产品来建立企业的核心竞争优势。

下面，我就东风汽车的案例来分析各自的竞争优势：

【情景】东风轻卡与江淮轻卡的优势比较

表9-4 东风轻卡与江淮轻卡的区别

区别	东风轻卡A系列	江淮轻卡B系列
优势	□原装一体化的车 □低盘稳定性好（***） □大梁比较宽（***） □马力比较大（***） □油耗低（***） □厢子比较长（**） □军工产品，质量有保障 □市场口碑好	□驾驶室比较宽敞、豪华 □油漆有光泽，不容易生锈 □外观饱满、美观大方 □配件价格比较低

其实，这家公司的优势，就是另一家公司的劣势，因为优劣是通过对比分析得出的。针对优势确立核心竞争优势，才能塑造自身的买点（打*）。

二、给客户选择你的理由

企业竞争优势在产品上的体现，就是对比竞争对手，能够帮助客户解决问题的能力大，迫切程度强。针对客户的需求，你能满足多少？满足得多，能力就大，解决问题的实力就强，否则，就是解决问题的能力差。

解决客户问题的方法或许有许多，你的产品或服务只是其中一种。这时，你得给客户一个充分的理由，为什么要选择你的产品而非你竞争对手的产品，你产品的排他性的竞争优势在什么地方。

当你要吸引一个新的潜在客户购买你的产品的时候，有一个极为重要的问题你必须作出回答："为什么顾客要选择你的企业、产品、服务而不是其他竞争对手的？"你要利用这个问题来帮助自己设计USP（独特卖点），并且用它来启发产生更多想法，充分挖掘出一个好的USP。如果你不能回答这个问题，你就不会得到一个USP。另外还有一个更大的问题：你原来的客户也许是因为你的价格便宜、地点方便、你的个人魅力或者你幸运地成为唯一的供应商而获得的，而这些条件在面对其他新的竞争者的时候会变得非常脆弱，你需要给顾客一个选择你的理由。

所以，要吸引客户及潜在客户来光顾你的生意，你必须提供给他们一种其他竞争者无法提供的特别好处或福利，这即是"独特卖点"，USP是英文Unique Selling Proposition or Point的首个字母的缩写，译为"独特卖点"。

我选择麦当劳是因为它的鸡翅比华堡之家香，脆得令我回味无穷。我选择星巴克是因为我不想去数放入咖啡壶里的咖啡有几勺。我选择迷你特润滑油是因为我不想在油腻、肮脏的加油站等候区游荡。我为什么选择我经常找的那个按摩医生？为什么选择我经常去的那家餐馆？为什么选择我买车的那家经销商？在大多数情况下，都是因为他们有吸引我的USP。这些问题，你想过了吗？

你必须先决定，你可能提供给所有客户最有力的福利或好处，一定要使他们产生一种想法：不和你或贵公司做生意是一件让人难以接受的事。你可以这样做：你先确认客户最需要的好处或结果，无需改变产品或服务，但必须定位你的产品及服务，让它们具有竞争对手无可比拟的独特优势。但你并不是借此特点大做生意，而是让这个独特的竞争优势或好处融入你的一言一行当中。如果你能够做到此点，就可以清楚地引导客户，让他们注意、感激，并且希望能够掌握住这个优势。

你要运用"独特卖点"来确定你的销售特色。每一项业务、每一个产品或服务都有自己的独特卖点。而作为专业销售人士，你必须花时间确定你产品的特色在哪里，知道它们是什么以及如何运用它们，这会帮助你在激烈的竞争中赢得更多的业务。你可以围绕三个关键领域来确定你独特的推销特色。

1）产品或服务；

2）你的公司；

3）你自己。

【情景】汽车业是如何解决问题的

竞争中，代理们出售同样的汽车，因此只能更多地使用价格战，而这样就减少了自己的利润，卖点就变成了低廉的价格。就车本身而言，可能没有特色，但他们的特色可以是服务，是他们对售后服务的关注，是他们更换零件的方法，是他们营业场所的地理位置，甚至是他们的营销专长以及对客户的兴趣。

确定你产品的独到之处是否能激起潜在的客户的兴趣之后，你应如何使用它们以取得彻底的胜利?你不妨通过巧妙的提问，将你的客户引导到你产品的特色上去。

“×××先生，为你清洁地毯的人提供了全面的保证——如果你不满意，你可以不用付钱。这一点对你来说是否十分重要?”

“购买之后，如果出现问题，与一个总能及时处理的人打交道，这对你而言是否很重要？”

“与一个离你家很近，便于接触的代理人打交道，这对你而言是否很重要？”

这些问题都可以将客户引向你的独到之处。如果答案是肯定的，那么，把它记录下来，但不要急着去推销。我们进入到完全的销售阶段时，你会认识到需要时间作调查，需要时间去询问并消化信息，再花点时间去推销就够了。而懂得花时间来创造独特的推销特色，将令你在众多竞争者中脱颖而出，这远比直接推销来得重要。

所以，解决客户的问题是USP的体现，更是企业竞争优势的展示。

下面，我进一步以东风轻卡为例来分析：

表9-5 东风轻卡的特征及解决的客户问题

序号	产品或服务的特征	帮助客户解决的问题
1	底盘稳定性好（***）	可以帮助用户提高行驶过程中的安全性，拉货可以适当增多，同时时间可以节省了，就相当于省油、成本低，实现多拉快跑，提高效率，降低成本
2	马力比较大（***）	提速比较快，在路面上行驶，特别是高速公路上可以跑得快，爬坡能力强，安全性提高，同时拉货可以适当超载，节省时间，降低油耗
3	……	……

我们事先设计好怎样解决客户的问题，就可以有意识地引导客户，针对客户关心的问题，让其产生痛苦，扩大痛处，激发其对解决方案的认同，从而促发行动。这就进一步验证了销售顾问的最高境界：“我们永远要比客户提前一步看到结果，我们永远要比客户迟一步拥抱结果。”

第42招

策划4P的四个步骤是什么？

策划4P的四个阶段是在找对人及建立信任感的基础上，经初步接触，为了向客户提供更有针对性的产品，进一步分析客户的需求。那么如何分析需求呢？

这就需要针对需求来提问。P1（询问现状）就是分析客户的现状与背景，P2（分析问题）就是针对客户的现状找出问题，P3（挖掘痛苦）就是针对问题找出最大的痛苦，P4（给予快乐）就是针对痛苦提供解决方案。那么如何进一步设计4P呢，我们利用东风轻卡的案例来详细分析一下。

一、第一步骤：P1——询问现状

1. 策划情况型问题的具体做法

1）列出一些你的产品或服务可以解决的潜在问题；

2）在你能有效地调查研究那些难题之前，确定你需要什么实际信息。

表9-6 东风轻卡的情况型问题策划

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
分析买方的现状	1）潜在的买方难题（我可以解决的）:		
	动力不足，马力小		
设计询问现状的问题	2）在调查研究难题之前所需要的信息:		
	要问的问题	用户回复	可能的信息来源
	你目前使用什么牌子的车？	江淮B型号	用户
	××车子已经使用几年了？	3～4年	用户
	在性能、动力方面，整体感觉怎样呢？	还可以，马力小了一点，爬坡有点吃力	用户

以上的例子，说明要事先设计好问题，引导客户的问题到你有能力解决的方面上来。

但是要注意，你能解决的问题不是一个，而是更多，你要像上面的例子一样引导。动力不足、马力小只是其中之一，其他方面的问题可以依此类推（例如：底盘稳定性不够、耗油多等）。

2. 策划情况型问题的好处

通过把你的问题联系起来，你可以使它们更顺畅：

1）把你的问题与买方的判断相联系，可以使一系列问题以连贯的方式链接在一起。

2）把你的问题与个人观点相联系，能增加你问题的多样性，并且让买方对你的多变性产生很深的印象。

3）与第三方状况相联系，可以增加你的可信度，若你能证明理解并经历过与买方相同的生意经历的话。

3. 策划的标准话术

表9-7 策划情况型问题的标准话术

序号	标准话术
1	你对……感觉怎么样？
2	你感觉……好在那里？
3	你为什么会选择……？
4	你是如何使用的……？
……	……

建议：你可以直接将标准话术结合到自己公司的产品里，就像下面关于东风轻卡的问题一样。

4. 策划——东风轻卡的询问现状

表9-8 东风轻卡的询问现状

编号	马力
1	你使用什么牌子的车？
2	你的车拉什么货？
3	一般拉的货大概有多少吨？
4	最大承载量是多大？
5	拉货的距离是长途还是短途呢？
6	行驶的路面是城区还是乡村呢？
7	以前车辆是否经常超载呢？
8	发动机的马力怎样？
9	平均百公里的油耗是多少？

二、第二步骤：P2——分析问题

1. 策划问题的具体做法

1）找出客户对目前使用产品的不满意的地方；

2）针对不满意的地方找出客户最关心的问题来引导。

例如下面东风轻卡的案例：

表9-9 东风轻卡的问题分析

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
分析买方的现状	1）潜在的买方难题（我可以解决的）： 动力不足，马力小		
问题有哪些表现	2）挖掘客户的问题及扩大痛苦（实际存在的问题）： 提速方面的问题 油耗方面的问题 行驶中安全性问题 时间成本方面的问题		
设计问题	3）在调查研究难题之前所需要的难点信息：		
	要问的问题	用户回复	可能的信息来源
	马力方面，有哪些问题呢？	提速、油耗、安全的等方面有问题	用户
	在提速方面，有什么困难吗？	速度不快	用户
	在高速行驶的路上，对安全方面可能有什么影响？	爬坡方面	用户

2. 策划暗示问题的好处

通过把客户的问题联系起来，我们可以找出客户关心的问题：

1）为挖掘客户痛苦作基础铺垫；

2）找出客户关心的最大问题，因为问题越大，机会点越多；

3）激发客户对竞争对手产品的不满意。

3. 策划的标准话术

表9-10 策划暗示问题的标准话术

序号	标准话术
1	你有……困难吗？
2	你有……不满意的地方呢？
3	你感觉……有问题吗？
4	这些……不满意，具体有什么表现呢？
5	你有……需要改善的地方吗？
……	……

4. 策划——东风轻卡的问题

表9-11 东风轻卡的暗示问题

编号	马力
1	在马力方面，你感觉有什么问题呢？
2	你在每天需要行驶300公里的情况下，油耗方面有哪些不满意的地方？
3	在高速行驶中，提速方面有什么问题？
4	在高速行驶的过程中，马力小，速度慢，在安全方面会有什么影响呢？
5	因为马力小导致运输的次数与时间方面有什么问题呢？
6	在平时服务维修方面，感觉有哪些需要改进的地方？
7	平时在爬坡方面有什么问题呢？
8	整车寿命方面，相对其他车辆有什么问题呢？
9	平时拉货主要是老客户，他们对你会有什么抱怨吗？

三、第三步骤：P3——挖掘痛苦

1. 策划有效的痛苦问题的具体做法

1）确信你已经问了对你来说所有必需的问题，并且客户或当事人清楚地了解相关的痛苦（你能为买方解决的）。

例如：针对东风轻卡的竞争对手“动力不足，马力小”来明确可能引申的痛苦点：

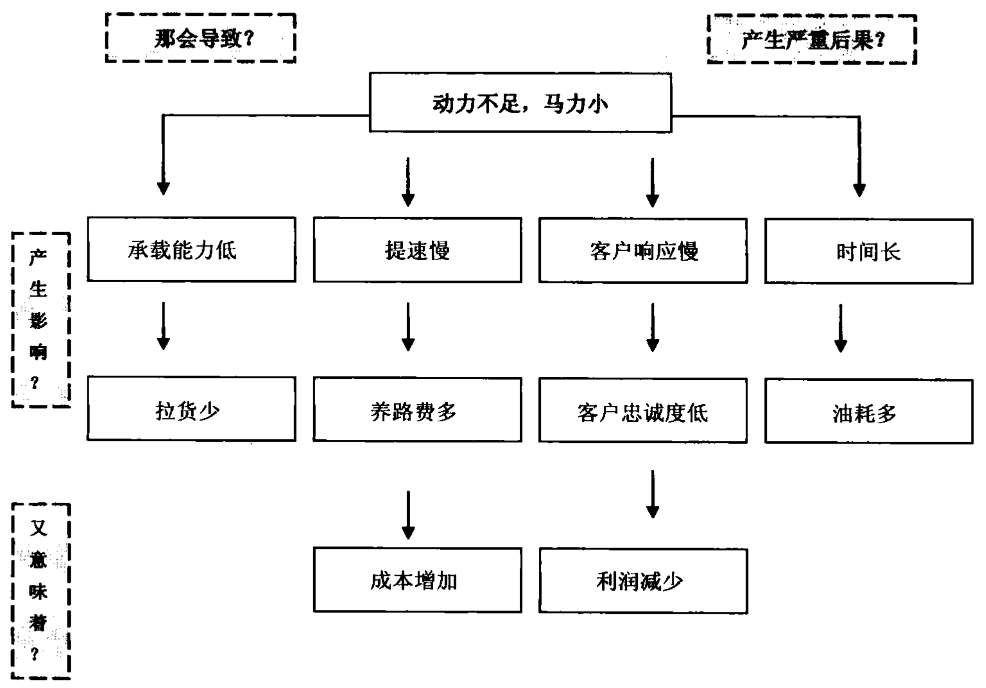


图9-3 关于东风轻卡竞争对手的痛苦点

2）选择你已经探明的最重要的痛苦难题，或对你的产品来说最有可能开发成需求的痛苦。以东风轻卡为例：

表9-12 东风轻卡的痛苦问题策划

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
分析买方的现状	1）潜在的买方难题（我可以解决的）： 动力不足，马力小		
问题有哪些表现	2）挖掘客户的问题及扩大痛苦（实际存在的问题）： 提速方面的问题 油耗方面的问题 行驶中安全性问题 时间成本方面的问题		
针对问题引发的严重后果	3）扩大痛苦并产生紧迫感觉（激发客户的行动意愿）： 对承载能力的影响 对拉货产生的影响 对提速的影响 对养路费的影响 对油耗成本的影响		
设计痛苦问题	4）在调查研究问题之后所需要的扩大痛苦信息：		
	要问的痛苦型问题	用户回复	可能的信息来源
	马力小对承载能力方面有什么影响呢？	承载能力小，导致拉货少	用户
	马力小导致提速比较慢，又意味着什么？	安全性会受到影响	用户
	马力小就要多次拉货，这在油耗方面又有什么严重后果呢？	油耗增多，成本增加	用户

2. 策划痛苦问题的方法

（1）改变你陈述痛苦问题的方法

许多没有经验的销售员在他们第一次问痛苦问题时常遇到打击。他们问买方可能的暗示——通过一次又一次重复地问一种最普通的痛苦问题。例如：“那个问题暗示着什么？”

为了能有效解决问题，你必须帮助买方看到问题的严重性，还应在你们会谈前准备一些暗示，例如：

1）那有什么影响？

2）多长时间会发生一次？

3）这最终会产生什么样的结果？

4）那会导致什么样的问题？



（2）使用多变的不同类型的问题

4P问题不是指同一种固化的顺序。有许多时候在分析问题后跟的却是一个刚弄清楚的现状，或是一个痛苦问题跟在分析问题后。但这也很合适。关键是能使你建立起一个发现并开发买方难题的环境。

（3）把你的问题联系在一起

1）把你的问题与买方的陈述相联系。

2）把你的问题与个人的观察相联系。

3）把你的问题与第三方的背景相联系。

3. 策划的标准话术

表9-13 策划痛苦问题的标准话术

序号	标准话术
1	因为这个问题，对你又会产生什么影响呢？
2	因为这个影响，又会产生什么严重后果？
3	这个后果若得不到及时处理，对你的生意又意味着什么？
4	总结一下，因为这个问题，导致……的严重后果，是这样吗？
……	……

4. 策划——东风轻卡的痛苦问题

表9-14 东风轻卡的痛苦问题

编号	马力
1	马力小，导致提速比较慢，这对你在高速上行驶又意味着什么？
2	同时，提速比较慢，在爬坡方面又会产生什么严重的后果呢？
3	提速比较慢，同样一批货拉货的时间方面会受到什么影响呢？
4	拉货时间长，导致客户的抱怨会不会增加呢？
5	客户的抱怨增加，对市场竞争激烈的今天又意味着什么呢？
6	客户产生流失，对你的利润又意味着什么？
7	同时，我们也发现拉货时间长，导致耗油量增加，这意味着什么？
8	油耗量增加，成本加大，对你的利润又产生什么严重的影响呢？
9	另外，马力小，导致承载量偏小，周期加大，收益减少，你有没有考虑过呢？

四、第四步骤：P4——给予快乐

1. 策划给予快乐问题的具体做法

1）利用ICE模式来分析解决方案。

ICE模式：ICE（确认、弄清、扩大）模式把这三个功能放在一起使你策划出不同水平的需求回报型问题。

2）针对不满意的地方找出客户最关心的问题来引导。

3）把解决方案进一步扩大化，使客户的行动力增强。

例如，下面东风轻卡的案例：

表9-15 东风轻卡的快乐问题策划

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
分析买方的现状	1）潜在的买方难题（我可以解决的）：		
	动力不足，马力小		
问题有哪些表现	2）挖掘客户的问题及扩大痛苦（实际存在的问题）：		
	提速方面的问题 油耗方面的问题 行驶中安全性问题 时间成本方面的问题		
针对问题引发的严重后果	3）扩大痛苦并产生紧迫感觉（激发客户的行动意愿）：		
	对承载能力的影响 对拉货的影响 对提速的影响 对养路费的影响 对油耗成本的影响		
带来解决问题的方案及对策	4）带来的对策及解决方案（激发客户对解决方案的认可）：		
	提速快 油耗低 成本降低 客户忠诚度高		
设计解答问题	5）在调查研究痛苦之后所需要解决方案的信息:		
	要问的问题	用户回复	可能的信息来源
	解决马力小，对你有什么帮助呢？	拉货多	用户
	解决马力小，意味着承载能力加大，又给你带来什么好处呢？	多拉货，周期短	用户
	解决马力小，还会给你带来什么益处呢？	提速快，安全性能强	用户

2. 策划给予快乐问题的方法

（1）使用相关联的策划

把你的问题与买方的陈述或回答联系起来。

例子：

1）有一种方法可以使你从日复一日的工资表管理中解脱出来，它对你其他方面的管理有怎样的帮助？

2）你提到你必须替换许多被热损坏的客户管理的幻灯片。每一个价值50美元，

如果一次性支付高一些的成本来买一台幻灯机可以增加它们的工作寿命，是否值得？

（2）使用要多样化

要清楚、具体，并且避免策划的重复。

例子：

1）这如何帮你节约时间？

2）这如何帮你减少成本？

3）这如何帮你提高反应时间？

取而代之，你可以问：

1）你如何使用节省下来的时间？

2）如果我们可以提供折扣并使你节约15%，那你在其他方面的预算可以减少多少？

3）如果你有接受过现有和老式设备的维修培训的员工，这会缩短反应时间吗？

（3）使买方实际详述效益

只要有可能，让你的买方陈述对他们来说重要的效益。

例如：

1）它不会节省时间吗？

2）如果你不必老在款项处理难题上花那么多时间，你会做什么重要的项目？

请注意，卖方在这个阶段使买方描述你的对策可以使他得到的利益。卖方这样做可达到三个目的：

1）买方的注意力集中于对策如何起作用，而不像以前的那些例子中只是注重产品。我已经说过，买方不可能对你的产品了解很深以至于可以令人信服地对其他人说明，但买方对他们自己的问题和需求非常了解。

2）给予客户有效的解决方案要注重那些买方最了解的方面：他们自己的生意，你提出的对策对他们会有怎样的帮助。

3）当买方感觉他们的主意正是解决方法的一部分时，他们就会更加信任你的产品并且对此充满热情——这是当你不在场时，他们为你销售产品所需的最好状态。

3. 策划的标准话术

表9-16 策划快乐问题的标准话术

序号	标准话术
1	有……帮助呢？
2	有……好处？
3	还有……好处呢？
4	总结一下，所以解决这个问题的好处是……是这样吗？
……	……

4. 策划——东风轻卡的给予快乐问题

表9-17 东风轻卡的快乐问题

编号	马力
1	假设解决马力问题，对你提速方面又带来了什么帮助呢？
2	提速快，对你拉货时间方面又带来了什么好处呢？
3	这对你老客户的反应速度是否有帮助呢？
4	如果对老客户的反应速度提升，效率高，对你维持老客户方面有什么帮助？
5	提速快，爬坡能力提升，对你行驶的安全有什么改善呢？
6	同时，提速快，拉货时间缩短，促使耗油量减少，对于成本有什么帮助呢？
7	解决了马力小的问题，提速快，拉货时间缩短，老客户反应快，效率高，对于多接业务是不是有帮助呢？

因此，策划4P的方式就是明确自己的竞争优势，找出可以帮助客户解决的领域，从而运用4P来策划调查需求，分析客户目前的现状，指出针对现状不满意的方面，激发客户的痛苦，最后提供解决方案。下面，我们整合东风轻卡的案例来策划并设计问题，如下：

表9-18 东风轻卡的4P策划

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
分析买方的现状	1）潜在的买方难题（我可以解决的）：		
	动力不足，马力小		
问题有哪些表现	2）挖掘客户的问题及扩大痛苦（实际存在的问题）：		
	提速方面的问题 油耗方面的问题 行驶中安全性问题 时间成本方面的问题		
针对问题引发的严重后果	3）扩大痛苦并产生紧迫感觉（激发客户的行动意愿）：		
	对承载能力的影响 对拉货的影响 对提速的影响 对养路费的影响 对油耗成本的影响		
解决问题的方案及对策	4）带来的对策及解决方案（激发客户对解决方案的认可）：		
	提速快 油耗低 成本降低 客户忠诚度高		

续表

产品/服务	东风轻卡A	客户	公司内部车队的队长（购买车辆的负责人）
设计4P问题	5）需求调查过程中的信息：		
	要问的4P问题	用户回复	可能的信息来源
	你目前使用什么牌子的车？	江淮B型号	用户
	××车子已经使用几年了？	3～4年	用户
	在性能、动力方面，整体感觉怎样呢？	还可以，马力小了一点，爬坡有点吃力	用户
	马力方面有哪些问题呢？	提速、油耗、安全等方面有问题	用户
	在提速方面有什么困难吗？	速度不快	用户
	在高速行驶的路上，对安全方面可能有什么影响？	爬坡方面	用户
	马力小对承载能力方面有什么影响呢？	承载能力小，导致拉货少	用户
	马力小导致提速比较慢又意味着什么？	安全性会受到影响	用户
	马力小就要多拉货，这在油耗方面又产生什么严重后果呢？	油耗增多，成本增加	用户
	解决马力小，意味着承载能力加大，又给你带来什么好处呢？	多拉货，周期短	用户
	假设马力大，你认为最大的好处是什么？	省油	用户
	解决马力小，还会给你带来什么益处呢？	提速快，安全性能强	用户

总结：

针对东风轻卡马力大的优势来分析马力小的问题，激发客户对马力小带来的危害的痛苦，从而让其逃离痛苦，激发解决问题的快乐，产生购买的行为。

案例：利用4P来引申“马力小”的问题以塑造东风轻卡的价值

表9-19 东风轻卡的价值塑造

问题	销售顾问	用户
P1	你好，欢迎到本公司来，我给你服务好吗？	好啊！
	你以前使用过车吗？	用过
	什么牌子的车呢？	金杯车
	金杯车不错，是最近几年上市的品牌车，你使用几年了？	三年了
	那么最近应该带来丰富的收益噢，你平时拉什么货为主？大概几吨？	拉五金生意，至少有4～5吨吧
P2	五金生意不错，基本上是以走经销商为通路的，你这三年使用下来，整体使用方面怎样？	一般，价格是比较便宜，马力小了
	马力小，平时在使用中产生什么问题吗？	费油、提速慢、承载能力小、爬坡能力也不够
	看得出来，你是一个老司机，对车的性能非常熟悉，至少有10年了吧？	还可以，自己的车嘛，已经有12年了
	难怪，你对车非常有研究啊！那我想进一步问一下，除了上面的问题以外，还有什么问题吗？例如，运输时间、响应速度等？	周期肯定长
	是啊，周期长，响应速度相对就比较慢	有这样的情况发生，但是不多
P3	那运输周期长，油耗方面会受到什么影响呢？	油耗肯定多，平均按百公里来计算，一天以300公里来计算的话，至少要多3升油
	一天3升，还是比较多的，这样一个月至少90升，一个月的投资成本就是450元，一年就是5400元，三年就是16200元，这还是严重的问题啊！	是啊，这就是我不满意的原因啊，因为至少三年以来少赚20000元呢！
	竞争激烈，钱难赚啊！ 哎，张老板，你是车子方面的行家，我问你：马力小，在发动机及整车使用寿命方面又会有什么影响呢？	是啊，会有影响的，发动机烧缸，甚至发生更严重的交通事故
	万一发生交通事故，后果是不堪设想的。同时，马力小，导致爬坡能力也不够，提速也比较慢，这对你来说又意味着什么呢？	不言而喻，时间长，速度慢
	时间长，客户的响应速度就会慢，这对你的生意方面又会产生什么影响？	可能发生老客户的流失，导致生意更加难做！
	是的，生意难做就等于赚钱少，利润薄，是这样吗？	是的，难啊！
	所以，张老板，你刚刚说，马力小导致油耗增加，成本增大，如果以近三年来计算的话，意味着少赚16200元；同时，马力小，提速慢，拉货时间长，客户响应时间长，客户可能流失，生意会受影响，是吗？	是啊！



续表

问题	销售顾问	用户
P4	张老板，如果我们尝试找一些适合的车来解决马力小的问题，对你有什么好处呢？	提速快、承载力强、油耗相应减少等等
	油耗减少，又会对生意有什么直接的帮助呢？	当然，可以实现利润增加
	假设有办法解决这个问题，你需要我给你推荐一下吗？	可以啊，这样更好

这个案例的策划就是销售顾问真正激发客户的痛苦，产生快乐的动力，实现了销售顾问的最高境界——“我们永远要比客户提前一步看到结果，我们永远要比客户迟一步拥抱结果。”

第十章

4P的总结

4P销售是一个整体，但并不是不可分割的，必须针对实际的情况灵活运用。4P销售是一个提问的方法，是一个调查需求的工具，是一套思想，更是一种新的思维方式。

在实际的应用中，4P销售不能单独行事，它不是“独行侠”，它们是一个有机的整体，相互配合。在针对不同的需求时，它们的使用顺序也不是一成不变的。我们熟练掌握了这一工具以后，一些问题就会随着需要而产生，是有针对性的。好的开端是成功的一半，但只有问题切合实际，才能起到很好的效果。这样的案例，在现实中有很多。

要想做到双赢，我们需要和每一个“购买影响人”达成“共赢”，这就需要销售人员和众多不同角色的人交往并建立一定的关系。销售人员在整个商务交易中所处的地位十分特殊，他是整个商务交易的总协调人。在整个交易中涉及的己方、对方的人、财、物所形成的关系链条，都会交汇在销售人员身上。

从销售过程来看，完成一个简单或复杂的销售过程都需要不同角色的人参与；而且，每一项交易都有一定的环境。从“知己知彼，百战不殆”的角度考虑，销售人员需要进入交易各方的内部世界，顺利推动和控制整个进程，纵横驰骋于这个特定交易环境中的各因素之间，并且不断地适时变换自己的角色。

销售人员就是演员，那些超级销售人员就是销售中的“天王巨星”。每个人都在这个社会中扮演着不同的角色，而且这种角色的转换相当频繁。角色转换的频率、速度、深度等，表现出来就是你的演技。销售也一样，角色转换的能力是衡量销售人员素质的一个标准。

销售人员必须习惯于这种频繁的角色转换，要学会“在什么山头唱什么歌”。因为销售人员是在与人打交道，而人是不同的，在销售的过程中，可能会遇到不同社会角色的人。因此销售人员要学会和不同社会角色、不同性别、不同年龄的人交往。

销售中常见的问题是，销售人员精心准备的销售方案，潜在客户却并不关心或兴趣不大。在这种情况下，销售人员就需要好好反思了。究竟是哪个环节出了问题？事实上，无论是个人、家庭还是公司，在决定购买某种产品之前都会有一个决策过程，在这个过程中，决策者会对一系列影响因素进行综合权衡。如果销售人员对潜在客户的购买决策过程及影响因素都不了解的话，又怎么去投其所好，引发潜在客户的兴趣与购买欲望呢？因此，识别潜在客户的购买影响力就成为销售人员在销售过程中必须跨越的一道坎，若不能很好地跨过这道坎，势必影响到销售人员的销售业绩。

作为优秀的销售人员，在销售过程中不仅要善于了解与潜在客户紧密相关的外部影响因素，同时还要能做到对大局形势的正确认识、评判，对宏观经济、政策导向等也要烂熟于心，在4P中综合运用，通过案例加以说明，同时详细列出各种不同类型问题在具体使用时应该注意的问题。

4P销售是一个整体，但不是不可分割的整体，我们对它的整体性要有一个明确的认识。这种整体性是为了处理不同的状况时更好地利用它，但不同的情况下，可能我们只用其中一个或两个问题就可以很好地解决实际问题，这时就没必要问四种类型的问题了。有时候问题多了会画蛇添足，说了反倒不好。

聪明的读者，在读完本章以后，相信您已经对4P销售有了更理性的认识。认识了解是浅层次，更重要的是在面对实际问题时，我们如何去应用。跟任何一项技术一

样，你不会因为读过本书马上就成为一个4P销售的应用高手，只有练习练习再练习，终有一天你才会享用到努力成果。相信本部分内容会带给你大的收获和启迪，让您的成功之路走得更快更顺些！

总而言之，4P销售是一个提问的方法，是一个调查需求的工具，是一套思想，更是一种新的思维方式。

[General Information]
书名=做大单　2　大客户实战4P销售42招
作者=丁兴良著
页数=245
SS号=12748333
DX号=
出版日期=2011.03
出版社=广东经济出版社